

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku

Competitiveness of the Company

Student: Hana Lichotová Hájková, DiS.
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Lichotová Hájková, DiS.**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: Konkurenceschopnost podniku
Competitiveness of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska identifikace konkurenceschopnosti podniku
3. Metodické postupy výzkumu
4. Charakteristika zkoumaného podniku
5. Analýza shromážděných dat
6. Hodnocení, návrhy, doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza.* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-422-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně pod vedením Ing. Pavlína Křibíkové a všechny použité zdroje uvádím v seznamu.

V Ostravě dne 9.5.2014


Hana Lichotová Hájková

Na tomto místě chci poděkovat Ing. Pavlíně Křibíkové, PhD. za její odbornou pomoc, rady a podněty, které mi během vypracování mé bakalářské práce poskytovala a také svému manželovi za podporu a zázemí, které mi během studia zabezpečil. Pro zpracování této bakalářské práce byla použita data o podniku, který si nepřál zveřejnit svůj název. Z tohoto důvodu byl zvolen fiktivní název podniku XY s.r.o., jehož vedení rovněž děkuji za svolení k využití informací.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska identifikace konkurenceschopnosti podniku	6
2.1	Podnik a podnikání	6
2.1.1	Význam pojmů podnik, podnikání a podnikatel.....	6
2.2	Vymezení pojmů konkurence a konkurenceschopnost	9
2.2.1	Konkurence.....	9
2.2.2	Konkurenceschopnost podniku	11
2.3	Vymezení pojmů strategické řízení, strategie a konkurenční výhoda	12
2.3.1	Strategické řízení	12
2.3.2	Strategie a konkurenční výhoda	12
3	Metodické postupy výzkumu	15
3.1	PESTLE analýza.....	15
3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
3.3	Finanční analýza.....	21
3.3.1	Horizontální analýza.....	21
3.3.2	Poměrová analýza.....	22
3.4	SWOT analýza.....	27
4	Charakteristika zkoumaného podniku	30
4.1	Představení podniku XY s.r.o.....	30
4.2	Historie vzniku a zakladatelé podniku XY s.r.o.....	31
4.3	Vize a mise podniku XY s.r.o.....	32
4.4	Strategie podniku XY s.r.o.	32
4.5	Filozofie podniku.....	32
5	Analýza shromážděných dat.....	33
5.1	PESTLE analýza.....	33
5.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	41
5.2.1	Podniky podnikající v odvětví.....	41
5.2.2	Podniky nabízející substituční výrobky.....	46
5.2.3	Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví	46
5.2.4	Dodavatelé.....	47
5.2.5	Odběratelé.....	47

5.3 Finanční analýza	48
5.3.1 Horizontální analýza	48
5.3.2 Poměrové ukazatele	54
5.4 SWOT analýza.....	58
5.4.1 Analýza silných a slabých stránek podniku.....	58
5.4.2 Analýza příležitostí a hrozeb	60
6 Hodnocení, návrhy, doporučení	64
7 Závěr.....	69
Seznam použité literatury	70
Seznam zkratk.....	74
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	75
Seznam příloh	76
Jednotlivé přílohy	77

1 Úvod

Dnešní ekonomicky mimořádně převratná doba vystavuje podniky působení faktorů, které nejsou schopny často ovlivnit, což je důvodem, proč právě dnes potřebuje podnik uvažovat o podmínkách vnějšího prostředí a o změnách, které toto prostředí do jeho rozhodování přináší. Současné hyperkonkurenční prostředí vytváří na podniky velký tlak a nutí je vytvořit si a udržet konkurenční výhodu, která je odlišuje od ostatních podniků. Podniky, které odpovídajícím způsobem nereagují na probíhající změny, nemohou přežít konkurenci.

Nabídnutí zákazníkovi takového výrobku nebo služby, který nikdo jiný nenabízí je klíčovým krokem úspěšného podnikání a podniku zajišťuje vysoký konkurenční potenciál.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat konkurenceschopnost malého rodinného podniku a následně zhodnotit všechny zjištěné informace a formulovat návrhy a doporučení vedoucí nejen k jejímu udržení, ale rovněž přispívající k jejímu zvýšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Část první, teoretická je zaměřena na definice základních pojmů a poznatků z oblasti zkoumané problematiky a vybrané metody použité k analýze prostředí, které budou v praktické části využity pro identifikaci konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Ve druhé, praktické části jsou výše uvedené metody na tento podnik aplikovány. Jedná se zejména o PESTLE analýzu, v níž budou hodnoceny důležité faktory ovlivňující okolí podniku, pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil budou zhodnoceny síly konkurenčních podniků, odběratelů, dodavatelů, substitutů a také síla nově vstupujících konkurentů. Zhodnocení finanční situace podniku bude provedeno pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Na základě těchto analýz budou dále pomocí SWOT analýzy určeny hlavní silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a ohrožení.

V závěru této bakalářské práce budou všechny zjištěné informace zhodnoceny a budou formulovány návrhy a doporučení, které mohou přispět k udržení a popřípadě i zvýšení konkurenceschopnosti podniku a mohou podniku ukázat směr jeho dalšího vývoje.

2 Teoretická východiska identifikace konkurenceschopnosti podniku

V následujících kapitolách této bakalářské práce budou popsána a definována teoretická východiska identifikace konkurenceschopnosti podniku a rozebrány zvolené metody, podle nichž bude v praktické části této práce provedena analýza vybraného podniku a analýza a zhodnocení zjištěných výsledků.

2.1 Podnik a podnikání

Termínem podnik můžeme označit jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost spočívající v nabídce zboží či služeb na trhu, přičemž je lhostejné, zda přitom dosahuje zisku, či nikoliv. Důležité je, že nabídkou svých činností oslovuje zákazníky. Základním cílem těchto subjektů je hlavně přežít a uchovat se jako podnik.

2.1.1 Význam pojmů podnik, podnikání a podnikatel

V posledních více než dvaceti letech se pojem „podnikání“ stal běžnou součástí českého slovníku. Existují různé typy výkladu pojmu podnikání podle druhu pojetí. Pojetí ekonomické značí zapojení ekonomických zdrojů takovým způsobem, aby byla zvýšena jejich původní hodnota. Potřebu něčeho dosáhnout, něco získat, dosáhnout seberealizace pak vyjadřuje psychologické pojetí podnikání. Sociologické pojetí vyjadřuje potřebu vytvářet blahobyt pro všechny zúčastněné a vytváření pracovních míst (Veber, 2008).

Rok 2014 s sebou nese významné změny v českém soukromém právu. Po téměř půl století vstupuje v účinnost nový občanský zákoník čítající okolo tři tisíc paragrafů a nahrazující celou řadu stávajících předpisů. Přináší s sebou rovněž nové terminologické a věcné pojetí podniku. Podnikem je dle § 502 obchodní závod, který je organizovaným souborem jmění, které podnikatel vytvořil a které z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti, přičemž se má za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. [44] Za podnikatele je dále podle § 420 považován ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku a se zřetelem k této činnosti. [44]

Podle nového kodexu se rozhodujícím kritériem stává skutečná povaha profesionální činnosti podnikatele, což je provozování podnikatelské činnosti - nejsou to tedy již jen hlediska formální, na něž se nově pohlíží jako na hlediska sekundárního významu. Rozhodující je, jak se určitá osoba v právním styku fakticky chová. Toto opatření se pokouší odstranit problémy spojené se skutečností, že osoba, která v minulosti neměla podnikatelské oprávnění, nebyla podnikatelem ve smyslu obchodního zákoníku a nemohla tedy podléhat jeho režimu. V § 421 je dále stanoveno, že za podnikatele se považuje ten, kdo je zapsán v obchodním rejstříku. Podnikatelem je tak podle nové úpravy i nadále každá osoba zapsaná v obchodním rejstříku bez ohledu na to, zda provozuje podnikatelskou činnost či nikoliv. [44]

Podnikatelem je dále osoba, která je iniciátorem a nositelem podnikání, do něhož investuje své prostředky, úsilí a čas, přebírá odpovědnost a nese riziko za účelem svého finančního a osobního uspokojení. Realizuje podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu, rozpoznává příležitosti, mobilizuje a využívá zdroje a prostředky tak, aby dosáhla stanovených cílů a zároveň je ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika. Základní rysy podnikatele jsou zejména odvaha, sebedůvěra, vytrvalost a ochota neustále se učit a rychle reagovat na změny (Veber, 2008).

Mnozí autoři se shodují na faktu, že být podnikatelem je jako být virtuózem - s talentem k podnikání se člověk musí narodit.

Význam malého a středního podnikání

Význam malého a středního podnikání¹ pro ekonomiku země je nesporný. V současné době je toto podnikání bráno jako páteř každé vyspělé ekonomiky. Je hybnou silou inovací, zaměstnanosti a sociální integrace. Nepopíratelné jsou rovněž společenské přínosy malých a středních firem, které se učí samostatnosti, zodpovědnosti a konkurenceschopnosti, neboť sebemenší omyl nebo pochybení může znamenat ztrátu či být pro podnik likvidační. Cenná je také úzká spojitost s regionem, kde takový podnik působí – podnikatelé zde obvykle bydlí, v okolí jsou známí a jsou tedy pod neustálou veřejnou kontrolou. Rovněž poskytují danému regionu zaměstnanost a prosperitu, často jsou zainteresováni v různých charitativních akcích (Veber, 2008). Podle údajů ČSÚ

¹Za malý podnik je považován takový podnik, jehož počet zaměstnanců tvoří méně než 50 a jeho majetek nebo příjmy nepřesahují korunový ekvivalent ve výši 10 mil. EUR. Za střední podnik je pak považován takový podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jehož majetek nepřesahuje korunový ekvivalent ve výši 43 mil EUR, resp., jehož příjmy nepřesahují korunový ekvivalent ve výši 50 mil. EUR.

vykazovalo podnikatelskou činnost v České republice k 31. 12. 2012 celkem 1 122 511 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249), z toho bylo právnických osob 271 333 a fyzických osob 851 178. Meziročně se snížil počet právnických a fyzických osob o 14 928. Podíl malých a středních podniků (údaj vychází z definice MSP užívané Českým statistickým úřadem) na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2012 byl 99,86 %. Celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků v roce 2012 činil 1 786 tis. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR činil v roce 2012 59,43 %. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celku ČR tvořil 53,81 %. [17]

Přednosti malých a středních podniků spočívají zejména v jejich jednodušší struktuře, větší pružnosti, větší citlivosti na požadavky trhu, vytváření nových pracovních příležitostí, schopnosti působit jako dodavatelé velkých podniků, napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí.

K slabým stránkám malého a středního podnikání se řadí zejména nízký tržní podíl, nedostatek kapitálového vybavení, ztížený přístup k veřejným zakázkám, ztížené možnosti pro pronikání na zahraniční trhy, respektování zákonných předpisů (technické, hygienické, apod.), které je u těchto podniků spojeno s vyššími náklady (Dvořáček, 2012).

Význam rodinného podnikání

Česká republika má rodinné podnikání spjata s dlouholetou tradicí a historií. Dle Odehnalové (2011) začínají začátky rodinného podnikání již v počátcích pospolné společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali základní potřeby nutné k přežití.

Současná literatura definuje rodinné podnikání různorodě, což má za následek skutečnost, že se v řadě zemí tomuto podnikání nevěnuje dostatečná pozornost, přičemž absence statistik rovněž nepřispívá k podání uceleného obrazu o situaci rodinného podnikání v daném státě.

„Za rodinnou firmu považujeme společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin, a kteří tuto společnost řídí.“ (Odehnalová, 2011, s. 18)

Valná většina rodinných podniků začíná své podnikání s aktivním a loajálním personálem, který tvoří obvykle rodinní příslušníci, někdy přátelé či blízcí známí podnikatele. Cílem rodinných podniků není dosažení okamžitého zisku, nýbrž jejich plynulá existence a z tohoto důvodu není úspěšnost rodinných podniků měřena objemem zisku, jako spíše počtem generací, které si podnik předaly.

Životní cyklus rodinného podniku obvykle začíná jeho založením rodiči (start), později se na rodinném podnikání podílejí děti, které také podnik přezemou - toto mezigenerační předávání se může v životě podniku uskutečnit mnohokrát, až do jeho úplného zániku. Úspěšnost rodinných podniků závisí na jejich řízení, které by mělo být stejné, jako je řízení jiného malého či středního podniku. Upřednostňování rodinného příslušníka v podniku bývá častým nešvarem rodinného podnikání a vede ke zbytečnému napětí a konfliktům. Malý rodinný podnik začíná často své podnikání jako živnost a jeho činnost je spjata s velkými riziky. Zejména se jedná o ručení, kdy takový podnik ručí celým svým majetkem. Rovněž obtížné získávání kapitálu k financování podniku a často vysoké zadlužení vzhledem k velikosti podniku řadí české rodinné podniky prozatím do sféry malého a středního podnikání (Odehnalová 2011).

2.2 Vymezení pojmů konkurence a konkurenceschopnost

Následující podkapitoly vysvětlují význam pojmů konkurence a konkurenceschopnost, které jsou spolu oba úzce spjaty - existence jednoho s sebou přináší existenci druhého.

2.2.1 Konkurence

Dle slovníku cizích slov je pojem konkurence (z *lat. concurrere*, „vést spolu“, „běžet spolu“) definován jako soutěžení, soupeření nebo projev hospodářské soutěže (Slovník, 2002).

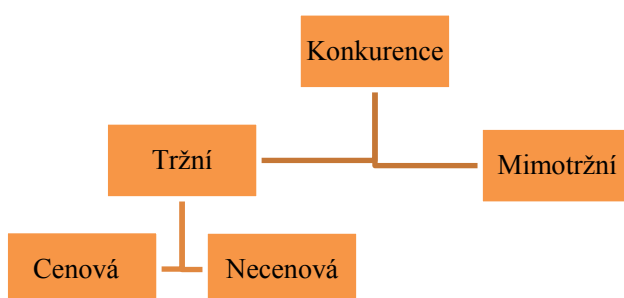
Pojem konkurence má několik různých významů a lze na něj pohlížet z různých pohledů - ekonomického, politického, etického, sociálního a kulturního, přičemž platí, že v podnikání nelze opomíjet žádný z těchto pohledů, přestože převládá zejména hledisko ekonomické. Jurečka (2010, s. 171) definuje konkurenci jako „*proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů vystupujících na trhu*“.

Rozdělení konkurence v mikroekonomii blíže upřesňuje obr. č. 2.1. Tržní konkurencí je nazvána soutěž prostředky, jež souvisí se samotným trhem. Mimořádná konkurence vedle legálních metod (lobbování) zahrnuje také metody nelegální (korupci či průmyslovou špionáž), sem patří rovněž administrativně-technické nástroje – stanovení bezpečnostních,

hygienických, technických a ekologických norem a předpisů, které omezují přístup konkurentů na trh určitých výrobků a služeb.

Cenovou konkurenci specifikují rozdíly ve výrobních nákladech, necenová konkurence je specifikována zejména konkurencí kvality v širokém smyslu, včetně provozní spolehlivosti výrobků, energetické náročnosti, dostupnosti servisu, ekologických charakteristik, aj. Rovněž sem patří konkurence reklamou a různými psychologickými nástroji - výzvy k nákupům „českých výrobků“, apod. (Jurečka, 2010).

Obr. č. 2.1 Rozdělení konkurence v mikroekonomii



Zdroj: vlastní zpracování (Jurečka, 2010, s. 171)

Potenciální konkurence

Je zvláštní forma konkurence, neboť je přítomná tam, kde pro vstup do odvětví nebo i pro odchod z odvětví neexistují vážnější překážky a tyto přesuny jsou jen minimálně nákladné. Existence této potenciální konkurence reálně omezuje tržní moc monopolních a oligopolních firem. Jestliže monopolní nebo oligopolní podnik nasadí vysokou cenu, která mu má zajistit monopolní, resp. oligopolní zisk, lze očekávat příchod jiných podniků, tzv. „predátorů“, které do odvětví přiláká právě vidina vyššího zisku. Svou dodatečnou nabídkou stlačí cenu na konkurenční úroveň, při které tento zisk zmizí (Jurečka, 2010).

Substituční konkurence

Substituční konkurence je dalším typem omezení reálné tržní moci monopolních a oligopolních podniků. Využijí-li podniky výhodu, která plyne z nedokonalé konkurence a stanoví-li vysokou cenu produktů, lze předpokládat, že do odvětví vstoupí výrobci, jejichž vyšší výrobní náklady tento vstup dosud vylučovaly a vzniká tak pravděpodobnost vzniku nových substitutů, které uspokojí stávající potřeby za nižší ceny.

V ekonomice je konkurenci přisuzován životně důležitý význam, což je důvodem k její právní regulaci, podpoře a ochraně. Existují dvě základní formy narušování konkurence - první formou je nekalá soutěž, kam patří zejména používání nelegitimních metod v soutěži, druhou formou je narušování hospodářské soutěže, kam se řadí uzavírání dohod, které soutěž narušují nebo neužívání dominantního postavení na trhu (Jurečka, 2010).

2.2.2 Konkurenceschopnost

S pojmem konkurenceschopnost je neodmyslitelně spjat ekonomický rozvoj jako základní měřítko dlouhodobé úspěšnosti nejen podniku, ale rovněž státu a jeho regionů. Pojem konkurenceschopnost se primárně vztahuje k podnikatelské sféře, ani zde však není jeho interpretace jednoznačná. Chápeme-li pojem konkurenceschopnost v absolutním smyslu, lze za konkurenčně schopný podnik *de facto* považovat každý podnik působící na trhu, který ve své činnosti dosahuje ekonomicky pozitivní výsledky. V případě, že chápeme pojem konkurenceschopnost v relativním smyslu, odvozuje se konkurenceschopnost podniku z jeho pozice vůči dalším podnikům. Za základní sjednocující kritérium lze z dlouhodobého pohledu považovat dobu, po kterou působí daný podnik na trhu. Důvodem je skutečnost, že nekonkurenceschopné podniky jsou z trhu postupně vytlačeny. Řečeno jinými slovy – konkurenceschopné jsou ty podniky, které se umí trvale přizpůsobit neustále se měnícímu trhu. Podniky, které jsou vystaveny silné konkurenci, jsou rovněž obvykle velmi inovativní, neboť konkurence snižuje ceny a chtějí-li si tedy podniky udržet či zvyšovat zisk, musí přicházet s novými produkty nebo službami (Viturka, 2010).

„Konkurenceschopný podnik musí mít potenciál vnímatelný konkurencí. Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním trendu“. (Mikoláš, 2005, s. 64)

2.3 Vymezení pojmů strategické řízení, strategie, konkurenční výhoda

Rychlé změny probíhající v dnešním světě nutí podniky ke zřetelnému odlišení se od ostatních podniků a nabídce jedinečného produktu. V dobách minulých, kdy nebylo na trhu takové množství konkurentů, si podniky vystačily se strategiemi napodobujícími někoho jiného. Dnes již nelze s takovým přístupem operovat a je nutno hledat cesty růstu a budování výhod. Nestačí jen udržet se ve hře - zásadním předpokladem pro úspěšný podnik je hrát aktivní roli a hledat nové příležitosti a nová uplatnění (Sedláčková, 2006).

2.3.1 Strategické řízení

Strategické řízení je znázorňováno jako soubor aktivit, které se zaměřují na formulaci směru dalšího rozvoje podniku. Cílem je rozvíjení a udržení životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a neustále se měnícími tržními podmínkami na straně druhé. Novodobé pojetí hovoří také o strategii jako podnikatelské kuráži. „*Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, jež je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ (Sedláčková, 2006, s. 2)

K formulaci strategie využívá strategické řízení různé přístupy – nejčastěji uplatňovaným je hierarchický přístup, který je založen na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

Poslání (mise): určuje základní funkci podniku, to, proč podnik vlastně existuje.

Vize: na rozdíl od poslání je dlouhodobější a vyjadřuje představu o budoucnosti podniku, jejímž je obrazem.

Strategické cíle: představují budoucí očekávané výsledky (žádoucí stav), jejichž formulace se odvíjí od poslání a vize podniku.

Strategie: je prostředkem, jak dosáhnout naplnění výše uvedených bodů (Sedláčková, 2006).

2.3.2 Strategie a konkurenční výhoda

„*Strategie vyžaduje volbu. Je třeba se rozhodnout, jakou konkrétní hodnotu zajišťovat a komu ji poskytovat.*“ (Sedláčková, 2006, s. 6)

Hlavním důvodem důležitosti procesu strategického řízení je nesporně pomoc podniku s identifikací a udržení konkurenční výhody, bez níž by si nezajistil prosperitu, zvláště s přihlédnutím na působení konkurenčních tlaků a sil. Strategie usiluje o odlišení podniku od svých konkurentů. Podstatou dosažení úspěchu je získání a udržení konkurenční výhody - pokud podnik vlastní nebo produkuje něco, co je obtížně dosažitelné či přímo nedosažitelné pro konkurenty, je tento stav základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů. Ve většině odvětví je podnik schopen udržet si konkurenční výhodu pouze po určitý čas, než bude konkurenty napodobena. Z tohoto důvodu by se měl podnik neustále snažit pracovat na udržení konkurenční výhody tím, že se bude neustále přizpůsobovat rozpoznávaným změnám a trendům přicházejícím z vnějšku a schopnostem, kompetencím a zdrojům vycházejícím zevnitř podniku a současně formulovat, nasazovat a vyhodnocovat strategie, které by na tyto změny měly reagovat. Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch (Sedláčková, 2006).

Základní konkurenční strategie

Hledání příznivého konkurenčního postavení v daném odvětví je spojeno s konkurenčními strategiemi, jimiž jsou zejména strategie nízkých nákladů, strategie diferenciací a ohnisková (fokální) strategie. Podniky musí mít na paměti, že univerzální konkurenční strategie neexistuje – každá strategie se přizpůsobuje danému odvětví a schopnostem podniku (viz rovněž tab. 2.1).

Strategie nízkých nákladů – tato strategie využívá následující faktory:

- méně nákladné suroviny, efekt z rozsahu výroby, outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály,
- vysoké kapitálové investice, stabilní výrobní proces, intenzivní dohled nad pracovní silou,
- přísnou kontrolu nákladů, časté detailní kontrolní výkazy, pobídky založené na splnění přímých kvantitativních úkolů.

Strategie diferenciací – tato strategie staví zejména na těchto faktorech:

- unikátnost výrobku, pro nějž neexistují substituty, a která je spojena s konstrukcí produktu a rovněž s marketingem,

- efektivní výzkum a vývoj, kreativní rozvoj produktu, pozitivní vnímání kvality a technologie,
- dosahování dobrých výsledků, efektivní koordinace s odběrateli, dovednosti převzaté z jiných odvětví, využívání vysoce kvalifikované pracovní síly.

Strategie ohnisková (fokální) – na rozdíl od předcházejících strategií, které se vyznačují širokým záběrem a kdy se podniky snaží být konkurenceschopné v celém odvětví, tato strategie se zaměřuje na určitý tržní segment (úzká konkurenční pozice). I zde je však možné aplikovat obě výše uvedené strategie. Každý trh má své specifické preference, přičemž je nutné vyčlenit ty rysy, které od sebe oddělí skupiny kupujících.

Zaměření se na náklady – podnik se zaměřuje na úzký trh, který dobře zná a využívá loajalitu zákazníků, čímž odrazuje konkurenty. Riziko tohoto zaměření je zejména nižší kupní síla zákazníků a vyšší závislost na dodavatelích.

Soustředěná diferenciace – má základ na unikátním produktu a úzké konkurenční pozici (Dvořáček, 2012).

Tab. č. 2.1 Volba konkurenční strategie ve vazbě na hrozby z odvětvového okolí

Síla	Strategie		
	nízkých nákladů	Diferenciac e	Fokální
Vstup konkurence	snížování cen	loajalita vůči značce	klíčové dovednosti na trhu, kde podnik působí
Odběratelé	i přes snižování cen je podnik ziskový	produkt je unikátní a neexistují substituty	na úzkém trhu je obtížné vyjednávání, zejména, nemohou-li substituty soutěžit
Dodavatelé	ochrana před silnými dodavateli	růst cen vyvolaný růstem cen dodavatelů je možný	pokud dodavatelé působí na nízkokapacitním trhu, je nutné připustit růst cen
Substituty	nízké ceny substituty vylučují	unikátní produkt s vlastnostmi, které jiné substituty nemají	klíčové dovednosti na úzkém trhu či unikátní vlastnosti produktu

Zdroj: vlastní zpracování (Dvořáček, 2012, s. 52)

Celkový přístup podniku ke konkurování zahrnuje vybojování a vyhledávání pozice pro výrobek na trhu. Konkurenční výhoda se dělí na dva základní druhy - nižší náklady a diferenciac (Dvořáček, 2012).

3 Metodické postupy výzkumu

Ve třetí kapitole budou popsány a definovány metodické postupy výzkumu této bakalářské práce, jako je PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, vybrané metody finanční analýzy a SWOT analýza.

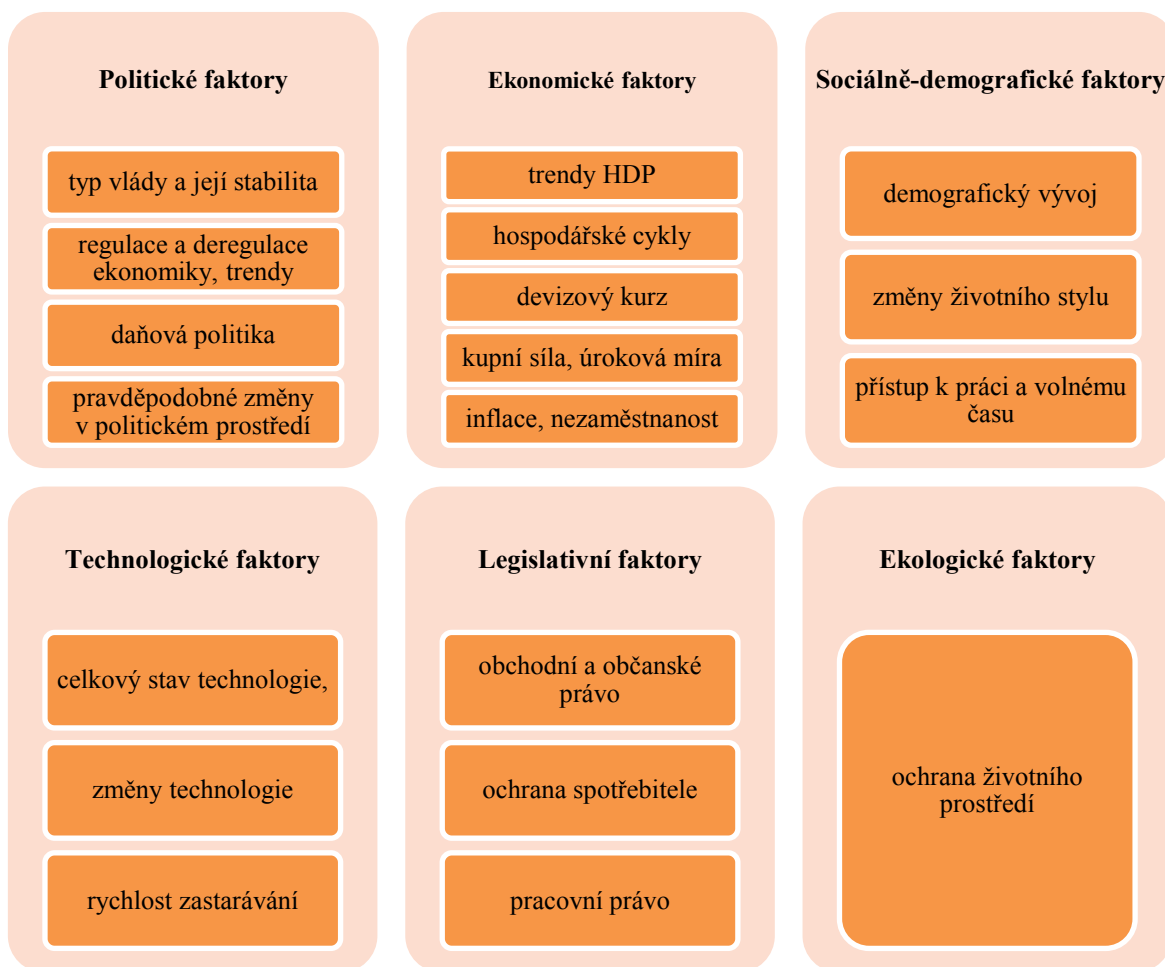
3.1 PESTLE analýza

Celkový politický, ekonomický, sociálně-demografický, technologický, legislativní a ekologický rámec, v němž se podnik pohybuje, představuje makrookolí podniku. Vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, demografický pohyb populace v daném regionu nebo technologické inovace mohou významně ovlivnit efektivnost podniku a jeho úspěšnost, což je ještě umocněno rozdílnou schopností jednotlivých podniků se s těmito vlivy vyrovnat a aktivně na ně reagovat. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a bez ohledu na jeho chování. Obvykle zde neexistuje praktická možnost podniku aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, zejména, jedná-li se o malé a střední podniky, může na ně však svým rozhodováním aktivně reagovat a tím ovlivnit nebo zcela změnit směr nového vývoje. Od 80. let minulého století je přístup k analýze makrookolí označován jako PEST analýza, v pozdějším pojetí potom jako PESTLE či PESTEL analýza.

Cíl PESTLE analýzy spočívá zejména v odlišení faktorů, které jsou důležité pro daný podnik. Jednotlivé vlivy se v čase mění a tím se také mění váha dopadu na podnik, z tohoto důvodu je proto nutné jejich průběžné sledování a vyhodnocování. Základní otázky, jež by měla PESTLE analýza zodpovědět jsou: *„Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti? Co jsou základní impulzy změny, tzn., jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak? Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici? Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie.“* (Sedláčková, 2006, s. 20)

Následující tabulka č. 3.1 blíže vysvětluje význam jednotlivých písmen zkratky „PESTLE“.

Tabulka č. 3.1 Vybrané faktory související s PESTLE analýzou



Zdroj: vlastní zpracování (Dvořáček, 2012, s. 10)

Politické faktory

Politické faktory ovlivňují podnik zejména jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou mocenské zájmy. Z historie jsou známy různé politické linie, které poznamenaly naši společnost a ekonomiku na dlouhá léta – zakládání družstev, znárodňování, privatizace apod. Vliv velké politiky však zpravidla nemusí být tím hlavním vlivem – ve sféře malých a středních podniků je to právě „malá“ komunální politika, která hraje prim a jejíž postoje a vlivy obecních úřadů mohou významně zasáhnout do dění v podniku (Synek, 2010).

Do politických vlivů patří především:

- typ vlády a její stabilita,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí (Dvořáček, 2012).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou faktory měnící se v průběhu času. Pro podnik má toto okolí zásadní význam, neboť z něj získává výrobní faktory a kapitál a obrací se na něj se svými výrobky a službami (Synek, 2010).

Při svém rozhodování a chování je podnik v rozhodující míře významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory stavu makroekonomického okolí majících bezprostřední vliv na plnění základních cílů podniku patří zejména ekonomický růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, úroková míra, daňová politika a směnný kurz.

Ekonomický růst vede ke zvýšení spotřeby, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Úroková míra působí na celkovou výnosnost podniku a skladbu prostředků použitých k financování podnikových aktivit a ovlivňuje jeho investiční aktivitu, a to tak, že působí na cenu kapitálu. Nízká úroveň úrokové míry je příležitostí pro realizaci podnikových záměrů a opačně, vysoká úroková míra se negativně odráží v investiční činnosti a limituje tak ekonomický rozvoj. Obdobně to platí i u inflace, která je rovněž jedním z ukazatelů ekonomické stability. Devizový kurz ovlivňuje konkurenceschopnost podniku zejména na zahraničních trzích (Sedláčková, 2006).

Sociální a demografické faktory

Postoje, život obyvatelstva a jeho strukturu odráží sociálně-demografické faktory. Poznání trendů souvisejících se změnami v demografické struktuře obyvatel, jejich životním stylem, úrovni vzdělání, výchovou, kulturních, ekonomických a etických podmínek života obyvatel v regionu, kde daný podnik působí, získávají podniku náskok před konkurencí v boji o zákazníka.

Technologické faktory

Informace o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají, jsou pro podnik nezbytné, neboť se tak vyhýbá zaostalosti a aktivně prokazuje inovační činnost. Úspěšné předvídání těchto vlivů spočívající zejména v přesném odhadu budoucích schopností a nejpravděpodobnějších vlivů se může stát významným činitelem v úspěchu podniku. Mezi využívání vědy a techniky v podniku patří zejména informační a komunikační technologie, produkty a výrobní postupy a metody řízení.

Legislativní faktory

Legislativní faktory omezují život každého podniku. Tato omezení, která se navenek projevují jako existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezujících prostor pro podnikání a podnikání upravující, může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, cenové politiky, zákonů na ochranu životního prostředí a dalších, které jsou zaměřeny na ochranu obyvatel, zejména v roli zaměstnanců, spotřebitelů apod.

Ekologické faktory

V současné době je ekologie vnímána jako jedna z priorit států, měst a obcí, kteří jsou členy různých organizací a kteří se zavázali k dodržování opatření, limitů a norem a ochrany životního prostředí. K ekologickým faktorům patří zejména ochrana ohrožených druhů, nakládání s odpady, míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie, globální oteplování (vnímání klimatických změn) a přístup k ochraně životního prostředí (Sedláčková, 2006).

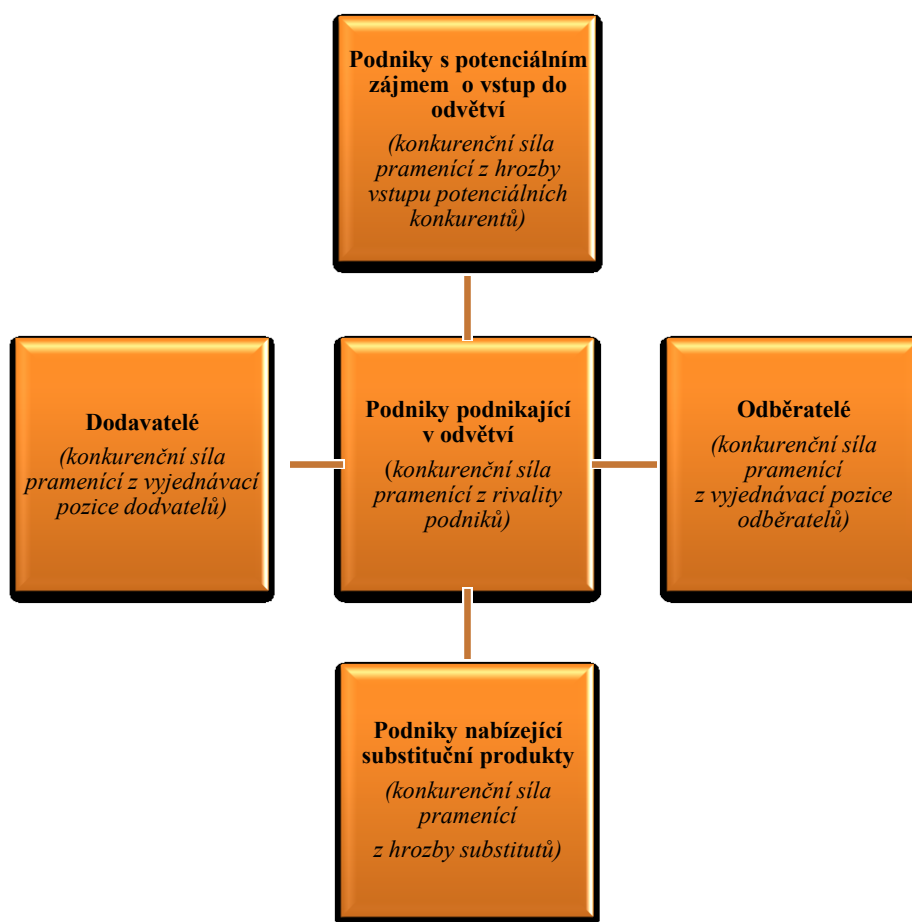
3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýzu vlivu mezzookolí na podnik představuje především analýza konkurenčních sil, která se zabývá zkoumáním základu konkurence v daném odvětví. Podstatu této analýzy blíže vysvětluje obrázek č. 3.1.

Úspěšnost a konkurenční pozice podniku je bezprostředně ovlivňována konkurenčními silami. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací podniku. Podnik, který působí ve velmi atraktivním odvětví, se může vlivem konkurenčních sil, zejména agresivním chováním svých konkurentů lehce dostat do potíží a může být snadno zatlačen do nepříznivé pozice.

Z tohoto důvodu je pro podnik žádoucí věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil, které působí v daném odvětví. Tato analýza je zaměřena na rozbor konkurenční situace podniku, dále se snaží identifikovat zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, zkoumá akce a reakce konkurentů a rovněž odhaduje současnou a budoucí konkurenční situaci (Sedláčková, 2006).

Obr. č. 3.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování (Dvořáček, 2012, s. 41)

K řešení tohoto problému významně přispěl M. E. Porter, jehož model pěti konkurenčních sil je využíván jako nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí a jehož cílem je jasné pochopení sil působících v tomto prostředí a identifikace těch nejvýznamnějších a zároveň nejlépe ovlivnitelných. Rozpoznání těchto sil je pro podnik klíčem k dosažení úspěchu, neboť takto na ně může reagovat a pokusit se měnit jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková, 2006).

Podniky podnikající v odvětví

Podniky sledují strategie konkurentů - cenové, produktové a marketingové, snaží se o sestavení jejich silných a slabých stránek.

Konkurenční nástroje používané konkurenčními podniky ve stejném odvětví jsou zejména cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky, technologické inovace.

Podniky nabízející substituční výrobky

Substituty jsou statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Pokud se stane některý z těchto statků pro zákazníka přitažlivějším, ať už kvůli ceně, výkonu nebo oběma atributům, pak lze očekávat, že se většina kupujících přikloní k nákupu právě tohoto statku - výrobku. Platí, že čím nižší je cena těchto výrobků a čím vyšší je jejich kvalita, nabývá jejich konkurenční síla na významu (stanou-li se ceny výrobků příliš vysokými, přejdou kupující k substitutům, tedy ke konkurenci).

Sílu substitutů lze odhadovat různými způsoby, především se sleduje průběh jejich prodeje, přičemž se porovnává s prodejem vlastních výrobků.

Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví

Hrozba vstupu konkurentů do odvětví je zpravidla tím vyšší, čím jsou nižší bariéry, které tento vstup podnikům znesnadňují. Dochází-li v takovém odvětví zároveň k růstu zisku, zvyšuje se zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Nově vstupující podniky se snaží o získání dobré tržní pozice, často disponují velkými zdroji a značnými schopnostmi. Vstupní bariéry mohou však tento vstup novým podnikům značně zkomplikovat či dokonce znemožnit. Příkladem těchto bariér mohou být úspory z rozsahu a zkušenostní efekt (nově přichozí podniky musí počítat s nákladovým znevýhodněním), technologie a know-how (nedostatek kvalifikovaných zdrojů, výrobní postupy), znalost značky a loajalita zákazníků (neochota zákazníků přistoupit na novou značku), legislativní opatření a zásahy státu (přísná úprava zákonů na ochranu spotřebitele či hygienický standard), distribuční kanály (vytváření nových sítí dodavatelů a odběratelů).

Je-li potenciální konkurent ochotný a schopný překonat tyto a řadu dalších bariér a vstoupit do odvětví, musí vzít v úvahu ještě další faktor, který představuje předpokládaná reakce stávajících podniků v odvětví. Agresivní obrana pozic podniků je tak další významnou vstupní bariérou, která vstup do odvětví konkurenčním podnikům ztěžuje.

Dodavatelé

Čím nižší je počet dodavatelů v odvětví, tím vyšší je jejich vyjednávací síla. Pro podniky je výhodnější, existuje-li v odvětví vyšší počet dodavatelů, neboť tito tak nemohou vytvářet tlak na ceny, kvalitu a termíny dodávek.

Odběratelé

Obdobná situace platí také u odběratelů – kupujících, kteří mohou využít svou vyjednávací sílu k vymožení si výhod, kupř. vyšší kvalitu, výhodnější platební podmínky, tlak na ceny, apod. Disponují-li zároveň odběratelé velkou potenciální silou, mohou snadno zostřit konkurenční vztahy, neboť výrobci mají tendence chovat se s vidinou zakázky k sobě vzájemně tvrdě (Sedláčková, 2006).

3.3 Finanční analýza

Následující podkapitola popisuje vybrané ukazatele finanční analýzy. Tyto ukazatele budou dále využity při provedení finanční analýzy podniku XY s.r.o. v praktické části (viz kapitola 5.3).

3.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza finančních výkazů je jedním z výchozích bodů finanční analýzy, který umožňuje původní absolutní hodnoty z účetních výkazů vidět v určitých souvislostech. Horizontální analýza je zaměřena na kvantifikaci meziročních změn, přičemž lze využít několik možných postupů. V této práci budou využity difference (rozdíly), kdy je hodnoceno, o kolik se každá položka změnila v absolutních číslech oproti minulému období (3.1) a indexy (3.2), kdy je tato změna hodnocena v procentech (Kislingerová, 2008).

a) Matematické vyjádření difference:

$$D_{t/t-1} = B_i(t) - B_i(t - 1), \quad (3.1)$$

kdy: $D_{t/t-1}$ je změna oproti minulému období,

t je čas,

B_i je bilanční položka i .²

²Kislingerová (2008)

b) Matematické vyjádření indexu:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}, \text{případně } I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1, \quad (3.2)$$

kdy: $I_{t/t-1}^i$ je index odrážející vývoj položky v relaci k minulému časovému období,

t je čas,

B_i je bilanční položka.³

3.3.2 Poměrová analýza

Poměrová analýza vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, přičemž poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem pro finanční analýzu. Používanými ukazateli jsou obvykle ukazatele rentability (výnosnosti), aktivity (řízení aktiv), zadluženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a hodnotové ukazatele výkonnosti.

Pro účely této bakalářské práce budou použity vybrané ukazatele finanční analýzy, a to ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity (Kislingerová, 2008).

Ukazatelé rentability

V praxi patří k nejsledovanějším ukazatelům, a to zejména proto, že informují o výši efektu, jaké bylo dosaženo do podniku vloženým kapitálem.

a) Rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy, která byla investována do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. Tento ukazatel odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv, resp. je interpretován jako schopnost managementu podniku využít celková aktiva ve prospěch vlastníků:

³ Kislingerová (2008)

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}} \cdot 4 \quad (3.3)$$

b) Rentabilita tržeb (ROS) poměřuje zisk s celkovými tržbami. Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1,-- Kč tržeb, lze jej počítat:

$$ROS = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{tržby}} \cdot 5 \quad (3.4)$$

c) Nákladovost tržeb je doplňujícím ukazatelem ukazatele ROS a vyjadřuje, kolik nákladů podnik vynaložil na 1,--Kč tržeb. Žádoucí je klesající tendence tohoto ukazatele.

$$\text{nákladovost tržeb} = \frac{\text{náklady vynaložené na prodané zboží + výkony a spotřeba}}{\text{tržby za prodej zboží + tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb}} \cdot 6 \quad (3.5)$$

d) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatelem, jímž vlastníci (společníci, investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 7 \quad (3.6)$$

e) Finanční páka hodnotí podíl cizího kapitálu na financování podniku. Vyšší hodnoty znamenají efektivní zapojení cizího kapitálu, jelikož ten je častokrát levnější než kapitál vlastní, ale rovněž signalizují vyšší zadlužení podniku.

⁴Kislingerová (2008)

⁵Kislingerová (2008)

⁶Kislingerová (2008)

⁷Kislingerová (2008)

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad ^8 \quad (3.7)$$

Ukazatelé aktivity

a) Obrat stálých aktiv vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku stálých aktiv v zůstatkové ceně a využívá se zejména při rozhodování o pořízení nového investičního majetku pro výrobu. Pokud je hodnota ukazatele nižší v porovnání s oborovým průměrem, signalizuje nízké využití kapacit a nutnost omezit investice. Doporučuje se tento ukazatel sledovat dlouhodobě.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad ^9 \quad (3.8)$$

b) Obrat zásob udává, kolikrát jsou zásoby prodány a znovu uskladněny v průběhu jednoho roku. Vysoký obrat zásob je známkou důvěryhodnosti ukazatele likvidity.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad ^{10} \quad (3.9)$$

c) Doba obratu zásob odráží průměrný počet dní, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby. Průměrná zásoba je vyjádřena jako průměr hodnot zásob na konci běžného a minulého období.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad ^{11} \quad (3.10)$$

d) Doba obratu pohledávek odráží počet dní, během nichž je hodnota tržeb zadržena v pohledávkách. Průměrné pohledávky jsou vyjádřeny jako průměr hodnot pohledávek na konci běžného a minulého období.

⁸ Kislingerová (2008)

⁹ Kislingerová (2008)

¹⁰ Kislingerová (2008)

¹¹ Kislingerová (2008)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}. \quad ^{12} \quad (3.11)$$

e) Doba obratu závazků je obdobou ukazatele doby obratu pohledávek a udává, jak dlouho podniku trvá úhrada závazků. Průměrné zásoby jsou vyjádřeny jako průměr hodnot zásob na konci běžného a minulého období.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrné závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}. \quad ^{13} \quad (3.12)$$

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování, dlouhodobým fungováním podniku a jeho schopností plnit své závazky

a) Celková zadluženost je ukazatelem, který vyjadřuje finanční závislost podniku. Dle zlatého pravidla by měl tento podíl financování podniku cizím kapitálem činit okolo 50 % - nižší podíl než 50 % značí nižší efekt využití finanční páky, podíl vyšší než 50 % značí vyšší zadluženost podniku.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad ^{14} \quad (3.13)$$

b) Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Vyšší hodnota ukazatele vyjadřuje schopnost podniku splácet přijaté úvěry, či přijímat úvěry nové. Bankovní standardy doporučují hodnotu 3, hodnoty finančně zdravých podniků se pohybují v intervalu 6 – 8.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}}. \quad ^{15} \quad (3.14)$$

¹²Kislingerová (2008)

¹³Kislingerová (2008)

¹⁴Kislingerová (2008)

¹⁵Kislingerová (2008)

c) Dlouhodobá zadluženost vyjadřuje kolik procent z celkových aktiv podniku je kryto dlouhodobými cizími zdroji (dlouhodobými závazky, rezervami a úvěry):

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \cdot 100 \quad (3.15)$$

d) Běžná zadluženost vyjadřuje, jaká část majetku podniku je kryta krátkodobým cizím kapitálem:

$$\text{běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}} \cdot 100 \quad (3.16)$$

e) Dlouhodobé krytí stálých aktiv vyjadřuje, jak je stálá část majetku firmy kryta dlouhodobými zdroji. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je rovna 1. Vyšší hodnota značí překapitalizování podniku (přílišná vybavenost podniku kapitálem), nižší naopak podkapitalizování podniku (nedostatečná vybavenost podniku kapitálem).

$$\text{dlouhodobé krytí stálých aktiv} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \cdot 100 \quad (3.17)$$

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity hodnotí schopnost podniku splácet své závazky v době splatnosti a navazují na ukazatele zadluženosti. Za likviditu podniku je označován souhrn všech likvidních prostředků, kterými podnik disponuje, přičemž nejlikvidnějším prostředkem jsou peníze.

a) Běžná likvidita vyjadřuje pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Je žádoucí, aby se hodnota tohoto ukazatele pohybovala v rozmezí 1,5 – 2,5:

¹⁶Kislingerová (2008)

¹⁷Kislingerová (2008)

¹⁸Kislingerová (2008)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad 19 \quad (3.18)$$

b) Pohotová likvidita očišťuje oběžná aktiva od zásob a vyjadřuje, kolik Kč z pohledávek a peněžních prostředků na hotovosti připadá na pokrytí každé 1,--Kč krátkodobých závazků. Standardní hodnota tohoto ukazatele je 1 – 1,5, kritická hodnota je 1.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad 20 \quad (3.19)$$

c) Okamžitá likvidita (hotovostní poměr) je nejpřísnějším likvidním ukazatelem. Udává schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky ihned, pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeků či krátkodobých cenných papírů. Ukazatel by měl dosahovat hodnoty 0,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad 21 \quad (3.20)$$

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza posuzuje vnitřní a vnější okolí daného podniku. Jde o jednoduchý nástroj, který se zaměřuje na charakteristiku čtyř klíčových faktorů okolí, které ovlivňují strategické postavení podniku – silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), které se vztahují k vnitřní situaci podniku, kdy se především vyhodnocují zdroje podniku, jejich využití a plnění cílů. Příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) plynou z vnějšího prostředí (makrookolí, konkrétního trhu), které daný podnik obklopuje a které na něj působí řadou faktorů. Provedení SWOT analýzy má v praxi mnoho podob. Na obrázku 3.2 jsou uvedeny čtyři kvadranty SWOT analýzy, které jsou naplněny vybranými faktory, jež lze dovodit z předchozích analýz, skupinové diskuse, brainstormingu, apod.

¹⁹Kislingerová (2008)

²⁰Kislingerová (2008)

²¹Kislingerová (2008)

Tyto vybrané faktory jsou poté samostatně ohodnoceny, nejlépe bodovou stupnicí, přičemž v případě silných a slabých stránek se hodnotí jak jejich výkonnost, tak jejich důležitost, v případě příležitostí se hodnotí jejich atraktivita a pravděpodobnost jejich úspěchu, v případě ohrožení se hodnotí jejich vážnost a pravděpodobnost jejich výskytu – v tab. 3.2 je zobrazeno hodnocení slabých a silných stránek. (Kozel, 2011).

Obr. č. 3.2 Kvadranty SWOT analýzy

Silné stránky (+): * _____ * _____ * _____	Slabé stránky (-): * _____ * _____ * _____
Příležitosti (+): * _____ * _____ * _____	Ohrožení (-): * _____ * _____ * _____

Zdroj: vlastní zpracování (Kozel, 2011, s. 46)

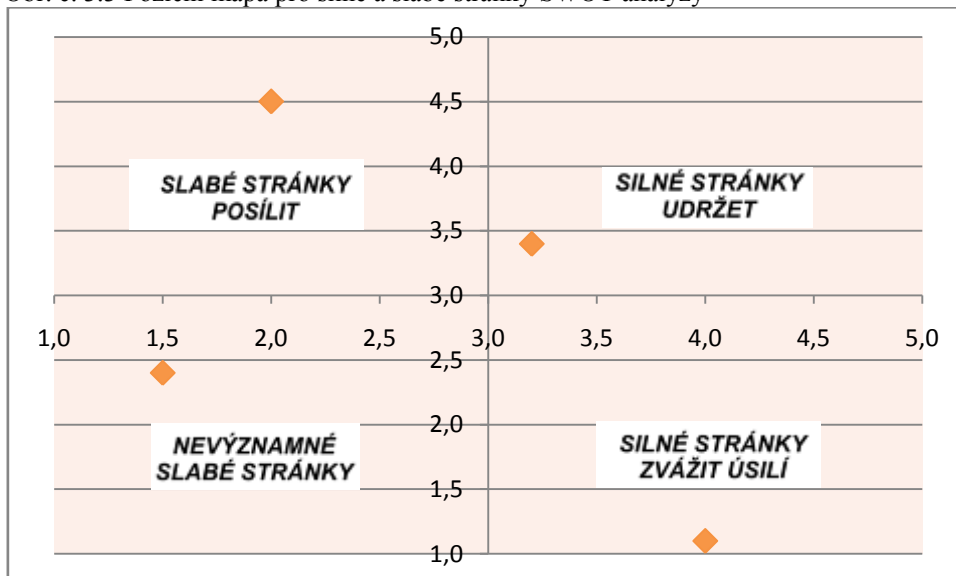
Tab. č. 3.2 Hodnocení výkonnosti a důležitosti silných a slabých stránek

		Výkonnost (např. bodové hodnocení)					Důležitost (např. bodové hodnocení)				
Hodnocené faktory SW		1	2	3	4	Průměr	1	2	3	4	Průměr
1.	* _____										
	* _____										
	* _____										

Zdroj: vlastní zpracování (Kozel, 2011, s. 47)

Průměr těchto hodnot, kdy se sečtou všechna hodnocení a tento součet se podělí jejich počtem, je hodnotou souřadnic pro grafické zobrazení hodnocených faktorů formou poziční mapy; poziční mapa pro silné a slabé stránky je zobrazena na obrázku 3.3.

Obr. č. 3.3 Poziční mapa pro silné a slabé stránky SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování (Kozel, 2011, s. 47)

Podobně se sestavují také tabulky a poziční mapy pro hodnocení příležitostí a ohrožení.

Shrnutí SWOT analýzy zobrazí situaci podniku, přičemž hodnocení a finální závěry této analýzy nejsou jen informace o tom, kde se podnik momentálně nachází, ale dále mohou být rovněž vodítkem pro formulování strategie podniku (Kozel, 2011).

4 Charakteristika zkoumaného podniku

Tato kapitola je věnována představení a charakteristice vybraného podniku, kterým je malá rodinná cukrárna XY s.r.o. Zaměřuje se zejména na jeho charakteristiku, historii vzniku, zakladatele, jeho vize, mise, strategii a rovněž jeho filozofii.

4.1 Představení podniku XY s.r.o.

Rodinný podnik XY s.r.o. se zabývá ruční výrobou cukrářských a pekařských výrobků a hostinskou činností převážně na území města Ostravy, kde má tento podnik rovněž své sídlo a dvě ze tří svých provozoven. Třetí provozovna se nachází ve městě Olomouc. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Ke dni 31. 12. 2013 zaměstnával podnik 25 zaměstnanců. V současnosti je podnik vlastněn dvěma fyzickými osobami - rodinnými příslušníky, z nichž každé náleží 50% podíl. Každý z jednatelů jedná samostatně při právních úkonech, jejichž hodnota nepřevyší 50 000,- Kč. Při všech dalších právních úkonech jednají oba jednatelé za společnost společně. Předmětem podnikání podniku XY s.r.o. je hostinská činnost, pekařství, cukrářství a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, k nimž se řadí zejména zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod, maloobchod a reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení. Vzhledem ke skutečnosti, že podnikání podniku XY s.r.o. se řadí k ohlašovací řemeslné živnosti (pekařství, cukrářství, hostinská činnost) a živnosti koncesované (prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin) má tento podnik odpovědného zástupce, jímž je rovněž rodinný příslušník vlastníků podniku a který pro provoz této živnosti splňuje potřebné vzdělání.

Denní nabídka výrobků podniku XY s.r.o. činí cca 28 druhů dortů, 6 druhů dezertů a 7 druhů pečiva, kdy jsou vedle těchto výrobků vyráběny také výrobky pro bezlepkovou dietu, přičemž každý měsíc je do sortimentu zařazen výrobek s novou příchutí v limitované edici. Provozovna v Ostravě byla rozšířena a nyní nabízí vedle cukrářských a pekařských výrobků také výrobky bistra. Prostředí všech provozoven je v totožném provedení a je nekuřácké - kouření je povoleno jen na zahrádkách, počet míst je max. 38 v každé provozovně. Otevírací doba provozoven je denně od 7:30 do 20:00. Cenové rozpětí výrobků se pohybuje od 35,--Kč do cca 79,--Kč, dle velikosti výrobku. Obě provozovny v Ostravě jsou umístěny na frekventované komunikaci s možností parkování.

Ke službám, jež poskytuje podnik XY s.r.o. lze zařadit provoz e-shopu na stránkách podniku, zapojení zákazníků ve věrnostním programu a vydávání věrnostních karet, prodej dárkových poukázek, dárkové služby, příjem platebních karet VISA, MasterCard, Wifi, pořádání oslav, možnost pronajmutí cukrárny pro uzavřenou společnost, pořádání firemních akcí, posezení ve vinném sklípku, parkování - vyhrazená stání+parkování v okolních ulicích a bezbariérový přístup. K prostředkům reklamy využívá podnik XY s.r.o. internet, sociální sítě, obaly s logem podniku, reklamní letáky, sponzorské akce, akce na nákup výrobků a zejména tzv. „šeptandu“²².

4.2 Historie vzniku a zakladatelé podniku

Vznik rodinného podniku XY s.r.o. je datován ke dni 1. 7. 2009. K založení společnosti s ručením omezeným vedlo jeho majitele rozšíření podnikové strategie živnosti, která byla jejím předchůdcem a jakousi mateřskou základnou, která vyráběla moučníky a dezerty, jež dodávala do ostravských kaváren a cukráren a jejíž vznik se datuje na počátek roku 1998.

Za vznikem tohoto podniku XY s.r.o. a myšlenkou „péct dorty“ stojí onen učebnicový příklad o nalezení „dobrého nápadu“ označovaného také někdy jako objevení oné „díry na trhu“. K realizaci této myšlenky přivedlo zakladatele a dnešní majitele prosté zjištění, že na tehdejšímu trhu ostravských kaváren a cukráren neexistuje nabídka kvalitních a zároveň v tehdejší době málo známých dezertů a zjištění, že ani přímá poptávka nedokáže vyvolat nabídku zdejších cukrárenských výrobků a zrodil se podnik, jež zajistil jeho majitelům kdysi slušný přivýdělek, dnes zdroj obživy a podnik s vynikající perspektivou.

Dnešní majitelé jsou již druhou generací zakladatelů podniku, která podnik vlastní a řídí.

²² Šeptanda je nejstarší a nejučinnější forma reklamy – lze ji pokládat za pravdivou a upřímnou reklamu, neboť lze předpokládat, že hovoříme o výrobcích či službách, se kterými jsem velmi spokojen. Tato forma reklamy má však i druhou stránku, neboť negativním hodnocením můžeme od koupě výrobku či služby odradit velmi mnoho zákazníků v relativně krátkém čase.

4.3 Vize a mise podniku

Mise podniku je představována výrobou výrobků nejvyšší kvality, které jsou zákazníky vysoce hodnoceny. Podnik XY s.r.o. vděčí za svůj vznik zákazníkům, které si získal svými vynikajícími výrobky, jejich kvalitou a rozmanitostí, v čemž hodlá rovněž úspěšně pokračovat a přicházet se stále novými, nevšedními a konkurenceschopnými výrobky. Základní vizí podniku je být dlouhodobě vyhledávaným a vysoce hodnoceným podnikem v oblasti výroby cukrářských a pekařských výrobků.

4.4 Strategické cíle a strategie podniku

Strategickým cílem podniku XY s.r.o. je dosáhnout vůdčí postavení na regionálním trhu jeho působnosti a expanze do dalších regionů. Strategie, která k tomuto vůdčímu postavení podniku XY s. r.o. napomáhá, spočívá zejména v produkci jedinečných a těžko napodobitelných produktů, na jejichž výjimečné kvalitě a zpracování, které je v souladu s nejnovějšími trendy a technologiemi na poli cukrářské výroby si podnik zakládá a jejichž široký sortiment je denně nabízen zákazníkům prostřednictvím sítě vlastních provozoven – cukráren. Podnik XY s.r.o. ručí za výjimečnou kvalitu svých výrobků, a proto při výrobě nepoužívá umělých přísad, příchutí, trestí, prášků, náhražek apod., a z těchto důvodů není proto schopen vždy vyhovět všem zákaznickým požadavkům. Některé zákazníky požadované tvary, velikosti a příchutě se neshodují s podnikem používaným výrobním postupem a použitými materiály (př. různé tvary dopravních prostředků, hraček, postav, apod.).

4.5 Filozofie podniku

Základní filozofií podniku XY s.r.o. je naslouchání zákazníkům, poznání jeho potřeb a přání, což vede k získání si jejich loajality. Podnik XY s. r.o. je zákazníkům plně otevřen, přijímá jejich kritiku a rád se nechává inspirovat jejich nápady. K nepřetržité komunikaci se zákazníky a získání okamžité zpětné vazby využívá podnik XY s.r.o. především sociálních sítí.

5 Analýza shromážděných dat

Následující kapitoly se zabývají praktickou částí bakalářské práce a mají za úkol analyzovat shromážděná data o podniku XY s.r.o. a s jejich pomocí identifikovat jeho konkurenční výhodu.

5.1 PESTLE analýza

Účel PESTLE analýzy spočívá v nalezení odpovědi na tři otázky: *Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?*

Cílem a hodnotou pro podnik tvoří přenesení makroprostředí do jeho reálného každodenního praktického života. Tato metoda je obvykle používána v případech rozhodování o dlouhodobých strategických záměrech podniku nebo v případech realizace větších projektů - vstup na daný trh, výstavba haly, rozšíření výroby nebo zavedení nové výroby nebo také představení nového projektu. Rovněž dalším důvodem pro provedení PESTLE analýzy mohou být další investice do podniku. Z důvodů výše uvedených je zřejmé, že se PESTLE analýza nedělá na rozdíl od SWOT analýzy příliš často.

Politické faktory

Problematiku stability české politické scény řeší a popisuje první část PESTLE analýzy. České politické prostředí nepatří v posledních letech k nejstabilnějším. Volby do poslanecké sněmovny v roce 2013 s sebou přinesly novou vládní politiku. Podle programového prohlášení vlády bude tato prosazovat ekonomický program pro Českou republiku, který je založen na podpoře podnikání, fungující a transparentní státní správě, efektivním trhu práce, dlouhodobě udržitelném penzijním systému, sociálním smíru ve společnosti a investicích do vzdělání, vědy a výzkumu. [18]

Vybrané priority vlády, jejichž dopady můžou významně ovlivnit podnikání podniku XY s.r.o.:

- rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, vymahatelnost práva, nastartování udržitelného hospodářského růstu, zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky země, tvorbu pracovních míst s důrazem na ohrožené skupiny a na problémové regiony, podpora rozvoje malého a středního podnikání, které stále představuje

nevyužitou rezervu růstu a zaměstnanosti a jehož prostředkem bude rozvoj a kapitálové posílení Českomoravské záruční a rozvojové banky, která má jako 100 % státem vlastněná banka předpoklady pro financování především malého a středního podnikání a jeho rozvoje, podpora vzdělávání začínajících podnikatelů a zjednodušení zákona o zadávání veřejných zakázek i jejich přístup k veřejným zakázkám, podniknutí kroků směřujících k maximálnímu snižování administrativní zátěže pro podnikatele,

- návrh dočasného osvobození od plateb na sociální pojištění po dobu 12 měsíců u těch zaměstnavatelů, jež zaměstnají občany zvláště ohrožené na trhu práce (občan ohrožený na trhu práce bude definován způsobem, který v maximální možné míře omezí možnosti zneužití tohoto opatření a bude zahrnovat absolventy vysokých škol, osoby starší 50 let a rodiče po návratu z mateřské dovolené, kteří budou před uzavřením pracovního poměru evidováni jako nezaměstnaní, přičemž za tyto zaměstnance bude pojistné hradit stát), tato podpora bude omezena na zaměstnavatele, u kterých nedojde v rozhodném období ke snížení počtu zaměstnanců a zároveň bude omezena výše této podpory u jednoho zaměstnavatele. [18]

Ekonomické faktory

Vznik podniku XY s.r.o. se datuje do roku 2009, tedy do období odeznívající hospodářské recese, které znamenalo pro spoustu podniků a podnikatelů výrazných propadů v tržbách a pro některé také zánik.

Významné faktory ekonomického prostředí pro podnik XY s.r.o. mají zejména vývoj HDP, míra inflace, vývoj úrokových sazeb, vývoj cen zboží a služeb, vývoj směnných kurzů, míra zdanění, míra nezaměstnanosti a čistý disponibilní důchod domácností.

HDP

Vývoj HDP v letech 2009-2012 zobrazuje tabulka č. 5.1 a graf č. 5.1. V roce 2012 zaznamenal HDP propad o 1,2 %, což bylo způsobeno slabou domácí poptávkou po investicích, v roce 2013 HDP mírně vzrostl o 0,3 p. b. [19]

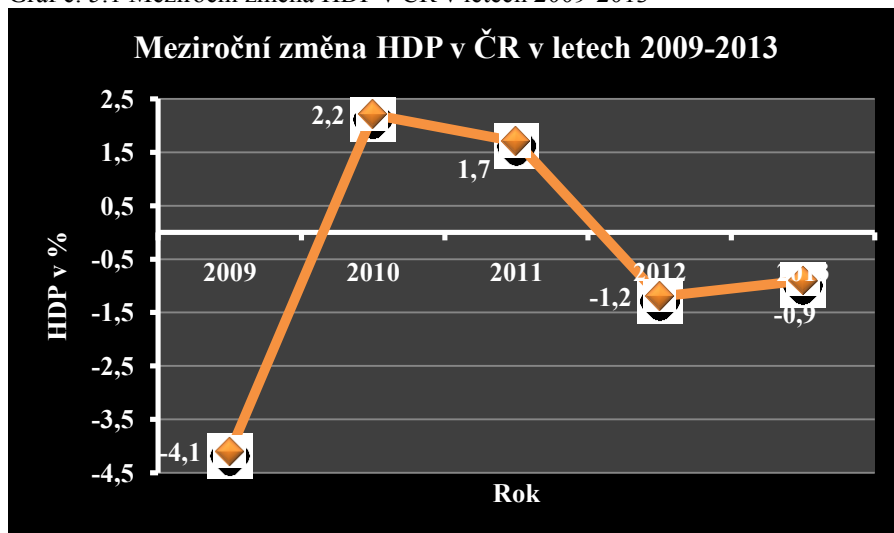
Tabulka č. 5.1 Meziroční změna a vývoj HDP v ČR v letech 2009-2013

rok	2009	2010	2011	2012	2013
HDP*	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-0,9
HDP**	3 759,0	3 790,9	3 823,4	3 845,9	3 883,8

* HDP meziroční změna (v %) ** HDP v mld. Kč, b. c.

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Graf č. 5.1 Meziroční změna HDP v ČR v letech 2009-2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Míra inflace

Dle ČSÚ byla průměrná míra inflace v roce 2013 1,4 %, což je o 1,9 p. b. méně, než v roce 2012. Míra inflace vyjádřená přírůstkem ročního indexu spotřebitelských cen byla v březnu 2014 1,0 %²³. [20]

Úrokové sazby dle prognózy ČNB, 1. čtvrtletí 2014 [22]

M2	4,1 (% , meziročně, průměr)
2 T repo sazba	-0,86 (% , konec období, prognóza ČNB = průměr)
3 M PRIBOR	-0,5 (% , průměr)

²³ Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanácti měsíců oproti průměru předchozích dvanácti měsíců.

Ceny zboží a služeb

Loňská intervence ČNB na devizovém trhu způsobila propad koruny na čtyřleté minimum a růst cen dovezeného zboží. Pro podnik XY s.r.o. je nepříznivým důsledkem oslabení koruny zejména růst cen pohonných hmot a rovněž zdražení nakupovaných surovin, do kterých se promítají vyšší ceny dováženého zboží a pohonných hmot (růst výkonové spotřeby, viz horizontální analýza).

Dle ČSÚ vzrostly v roce 2013 ceny zboží úhrnem o 1,8 % a ceny služeb o 1,1 %. Úhrnný index spotřebitelských cen bez započtení imputovaného nájemného byl meziročně 101,5 % oproti roku 2012. Největší vliv na výši celkové meziroční hladiny spotřebitelských cen měly ceny v oddíle potraviny. V dubnu 2014 poklesl index spotřebitelských cen meziročně o 0,2 %²⁴. [22]

Směnné kurzy dle ČNB (průměr k 31.03.2014) [23]

Kč/USD 20,038

Kč/EUR 27,441

Míra zdanění

Vývoj daně z příjmu právnických osob v ČR zobrazuje tabulka č. 5.2. [24]

Tabulka č. 5.2 Vývoj daně z příjmu právnických osob v ČR v letech 2009-2014

období	sazba daně
2009	20%
2010-2014	19%

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Vývoj daně z přidané hodnoty v ČR zobrazuje tabulka č. 5.3. [24]

²⁴Index spotřebitelských cen (životních nákladů) měří vývoj celkové cenové hladiny. Sleduje se na spotřebních koších založených na souboru vybraných druhů zboží a služeb placených obyvatelstvem. Za cenové reprezentanty byly vybrány takové výrobky a služby, které se významně podílejí na vydáních obyvatelstva a svým rozsahem pokrývají celou sféru spotřeby.

Tabulka č. 5.3 Vývoj daně z přidané hodnoty v ČR v letech 2009-2014

období	ZS	SS
2009	19%	9%
2010-2011	20%	10%
2012	20%	14%
2013-2015	21%	15%

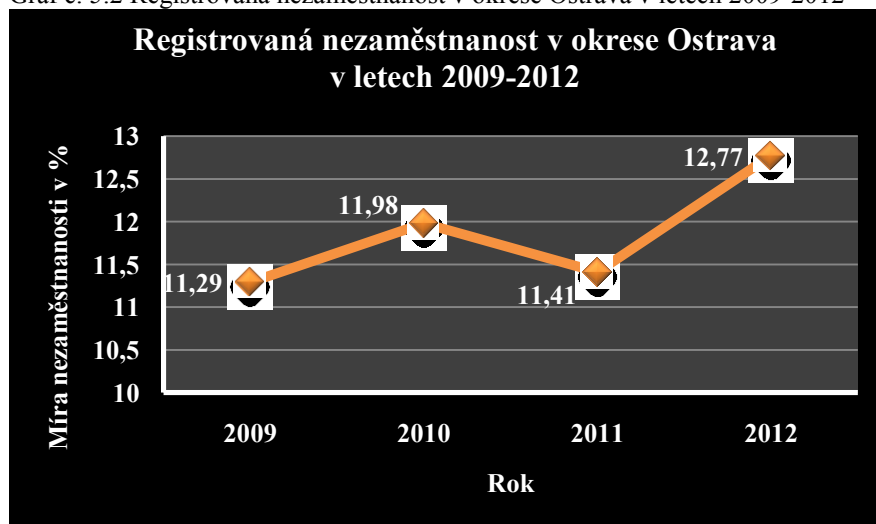
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Míra registrované nezaměstnanosti

Vzhledem ke skutečnosti, že se podnikání podniku XY s.r.o. omezuje převážně na Moravskoslezský kraj, konkrétně na město Ostravu, budou v této analýze řešeny vybrané další faktory spadající do ekonomických faktorů v tomto kraji či přímo v okrese Ostrava. Moravskoslezský kraj má dlouhodobě nejvyšší míru registrované nezaměstnanosti hned po Ústeckém kraji, okres Ostrava patří k okresům s vyšší mírou nezaměstnanosti oproti jiným okresům tohoto kraje. Graf č. 5.2 zobrazuje míru registrované nezaměstnanosti v okrese Ostrava v letech 2009-2012, vždy k 31.12.

Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji činila ve 4. čtvrtletí roku 2013 9,4 %, což je o 0,6 % méně oproti loňskému roku. [25]

Graf č. 5.2 Registrovaná nezaměstnanost v okrese Ostrava v letech 2009-2012



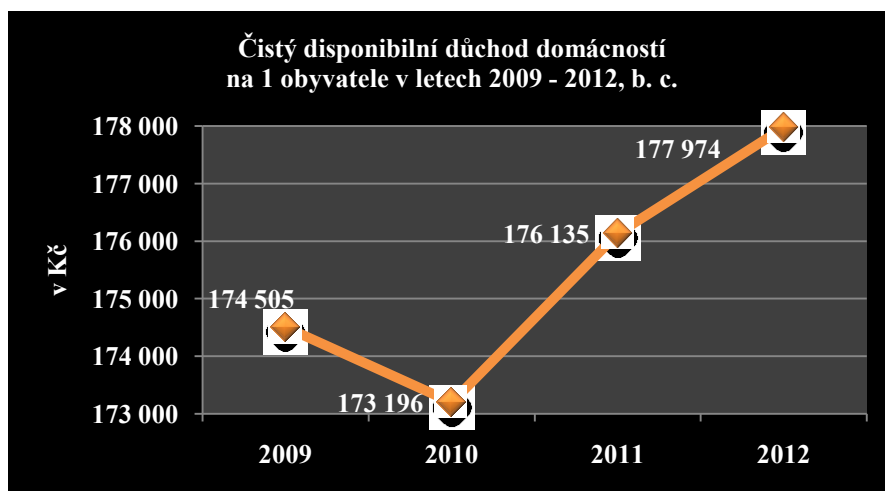
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele, b. c.

Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele představuje částku, kterou mohou domácnosti věnovat na konečnou spotřebu, na úspory finančních aktiv a na akumulaci

hmotných i nehmotných aktiv. Ukazuje, jak se saldo prvotních důchodů umísťuje znovurozdělením: běžnými daněmi, sociálními příspěvky a dávkami a ostatními běžnými transfery. Ukazatel do velké míry naznačuje úroveň materiálního bohatství domácností trvale bydlících v jednotlivých regionech. Graf č. 5.3 zobrazuje vývoj čistého disponibilního důchodu domácností na 1 obyvatele v Moravskoslezském kraji. V roce 2012 vzrostl tento důchod o 1,0 % oproti předcházejícímu roku. [24]

Graf č. 5.3 Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele v MSK v letech 2009 - 2012, b.c.



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Očekávaný vývoj České ekonomiky

Odhad budoucnosti české ekonomiky je dle predikce Ministerstva financí relativně optimistický. Česká ekonomika by při kladném příspěvku domácí poptávky mohla růst v roce 2014 o 1,4 %, v roce 2015 by růst HDP mohl zrychlit na 2,0 % (dle prognózy ČNB v roce 2014 růst HDP o 2,2 %, v roce 2015 o 2,8 %). Očekávaná míra inflace bude i přes devizovou intervenci ČNB z loňského listopadu pouze 1,0 % (dle prognózy ČNB 2,8 %). Zvyšování produktivity práce racionalizací počtu zaměstnanců zaměstnavateli povede k faktické stagnaci zaměstnanosti v letošním i příštím roce. Rovněž míra nezaměstnanosti se bude i přes pozvolný růst ekonomiky pohybovat okolo 7 % (dle prognózy ČNB 7,4 % v roce 2014 a 2015). Objem mezd a platů by se v letošním roce mohl zvýšit o 2,2 % (dle prognózy ČNB o 2,7 %, v roce 2015 o 4,2 %). [26] [27]

Sociálně-demografické faktory

Sídlo podniku XY s.r.o. je situováno v Moravskoslezském kraji, v okrese Ostrava. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji činil ke konci roku 2013 dle zpracované bilance

obyvatel navazující na výsledky sčítání lidu 1 221 832 osob, což je o -0,4 % méně než v předcházejícím období. V absolutním vyjádření činí úbytek 4 770 obyvatel, což je nejvíce v novodobé historii, přičemž nenastala žádná změna v tendenci trvalého poklesu obyvatel. Zákazníky podniku XY s.r.o. tvoří zejména obyvatelé ve věkové skupině 15 – 64 let. Struktura obyvatel města Ostravy byla v roce 2012 zastoupena ve věkové skupině 0 – 14 let, což činí 14,3 % (meziroční změna činí nárůst o 0,1 p. b.), ve věkové skupině 15 – 64 let, což činí 68,6 % (meziroční změna činí pokles o 0,6 p. b.) a ve věkové skupině 65 a více let, což činí 17,1 % (meziroční změna činí nárůst o 0,6 p. b.), průměrný věk obyvatel byl v roce 2012 41,5 let, což je o 0,48 % více, než v roce předchozím. Město Ostrava je se svými 326 874 obyvateli třetím největším městem České republiky a zároveň největším městem Moravskoslezského kraje.

Životní styl obyvatel v ČR prošel za posledních dvacet let výraznou proměnou. Do pozadí ustupuje nejen tradiční model rodiny, ale také způsob trávení volného času. Ochota obyvatel bavit se a utrácet je patrná i v Moravskoslezském kraji a pro existenci podniku XY s.r.o. je klíčová. Posedět u kávy a dezertu odpoledne po práci dnes není vnímáno jako něco neobvyklého a také návštěvy cukráren už dnešní obyvatelé neomezují pouze na nedělní odpoledne. [27]

Technické a technologické faktory

Cukrářská a pekařská výroba zaznamenala od 90. let řadu změn. Dřívější cukrářská výroba byla vzhledem k nedostatku širšího výběru používaných surovin technologicky jednoduchá, ale s otevřením hranic v porevolučním období přichází do oboru nejen nové technologie, ale doposud téměř neznámé módní trendy, které s sebou přinesly nové příležitosti a výzvy pro vyznavače cukrářského řemesla.

Podnik XY s.r.o. se snaží se neustále rozvíjet, sleduje aktuální trendy a vnímá potřeby svých zákazníků. Využívání nejmodernějších technologických postupů nejen při výrobě, ale rovněž při skladování výrobků je zárukou výroby kvalitního a nezávadného výrobku. Také využívání moderní techniky (kupř. IT - e-shop, pokladní systém, ostatní - vyhřívání zahrádky plynovými lampami) přispívá ke zrychlení obsluhy a zvýšení komfortu zákazníků.

Legislativní faktory

Podnik XY s.r.o. je při svém fungování vázán řadou legislativních předpisů, a to zejména:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – př. v roce 2014 zůstává sazba daně z příjmů právnických osob 19%, zjednodušení správy daní (př. elektronická formulářová podání, placení záloh na daň z příjmů), zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – podniku XY s.r.o. se týkají obě sazby daně; dle stanoviska Ministerstva financí nebude jednotná sazba daně z přidané hodnoty ve výši 17,5 % od roku 2015 zavedena, opatření proti daňovým únikům: 2016 zavedení elektronické záznamní evidence pro účely DPH (kontrolní výkaz, křížová kontrola položek na vstupu/na výstupu, 2015 rozšíření institutu nespolehlivého plátce, on-line registrace tržeb (účtenková loterie), [29]
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – v roce 2013 vstoupil v platnost zákon o nutnosti koncese k prodeji lihových výrobků - podnik XY s.r.o. o tuto koncesi požádal na sklonku roku 2013.

Z hlediska hygienických podmínek ve výrobě a prodeji cukrářských a pekařských výrobků se jedná zejména o předpisy: Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích (novela tohoto zákona se očekává v roce 2014, v níž zůstanou kompetence hygienické služby zachovány a navíc se posílí kontrola v oblasti kvality potravin také o dozor zemědělských orgánů v oblasti společného stravování), vyhlášku Ministerstva zemědělství č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby, Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 490/2000 Sb., o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví, Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zaměstnanců při práci, Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 376/2000 Sb., kterou se stanoví požadavky na pitnou vodu a rozsah a četnost její kontroly, vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmami, Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, 18559/2010-17000 : Všeobecné požadavky na systém analýzy nebezpečí a stanovení

kritických kontrolních bodů (HACCP) a podmínky pro jeho certifikaci a řada dalších legislativních předpisů, atd.

Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí se stává významným bodem vládní politiky. Do poloviny roku 2016 by měla být připravena novela zákona o odpadech, jejímž cílem bude snížit podíl skládkovaných odpadů a naopak zvýšit úroveň recyklace odpadů, včetně odpadů biologických, na úroveň vyspělých evropských zemí. Vláda podpoří programy prevence vzniku odpadů a vytvoří systém pobídek a poplatků, které podpoří motivaci občanů a podniků k třídění odpadu. Ostravský region patří ve třídění odpadů k celorepublikové špičce. Také podnik XY s.r.o. si uvědomuje závažnost problematiky negativních dopadů spojených s podnikáním a při své činnosti využívá maximum recyklovatelných obalů (př. papírové krabice, papírové sáčky, apod.).

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Úspěšnost podniku je z velké míry bezprostředně ovlivňována konkurenčními silami, které na něj působí ze všech stran a je proto vhodné, aby měl o těchto konkurenčních silách přehled. Podnik, který působí ve velmi atraktivním nebo dostupném odvětví, může být působením konkurenčních sil zatlačen do nežádoucí pozice, měl by tedy tyto síly analyzovat a věnovat jim dostatečnou pozornost.

5.2.1 Podniky podnikající v odvětví

Znalost konkurentů v odvětví, kteří mohou pro podnik představovat ohrožení je klíčová. Sledují se zejména ceny, sortiment, služby, reklamní kampaně, distribuční kanály, atp. Dle systému CZ-NACE patří cukrářská a pekařská výroba do sekce C - zpracovatelský průmysl“, do výrobní skupiny „10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků“. Hostinská činnost je zařazena v sekci I – ubytování, stravování a pohostinství, ve skupině „56.3 Pohostinství“.

V okolí provozoven podniku XY s.r.o. se v současné době nachází několik podniků, které nabízejí stejný nebo podobný sortiment výrobků a cílí na stejný segment zákazníků, a proto

je lze považovat za jeho konkurenty (písmeno v závorce u názvu podniku odkazuje na umístění podniku na obrázku č. 5.2.):

Mléčná jídelna Astra v.o.s. [A]

Mléčná jídelna Astra se zabývá prodejem lahůdek a specialit již od roku 1993. V sortimentu se v denní nabídce vedle lahůdkových výrobků nachází rovněž cukrářské výrobky – tradiční zákusky, které jsou této mléčné jídelně dodávány podnikem Cukrářství VIKI. Mléčná jídelna Astra se nachází ve velmi těsné blízkosti podniku XY s.r.o., nicméně vzhledem k odlišnému pojetí pohostinství a rozdílnému segmentu zákazníků, ji nelze řadit k významné potenciální konkurenci podniku XY s.r.o.

Cukrárna – kavárna „Labužník“ [B]

Cukrárna Labužník byla řadu let vyhlášenou ostravskou cukrárnou. V roce 2010 byla po rozsáhlé rekonstrukci znovu otevřena a navázala na tradici původní provozovny, kdy se vyráběly výrobky přímo v zázemí provozovny. Provozovna cukrárny Labužník v Ostravě je umístěna přímo na frekventované ulici Hlavní třída a nabízí vedle moučníků a pečiva vlastní výroby rovněž kvalitní zmrzlinu. Cenové rozpětí výrobků se pohybuje od cca 14,--Kč do 59,-- Kč, dle velikosti výrobku. Denní nabídka výrobků zahrnuje cca 15 druhů dortů, 10 druhů dezertů a zákusků, cca 15 druhů zmrzliny. Ke službám lze zahrnout provoz e-shopu na stránkách cukrárny, výroba výrobků na zakázku, výrobky pro bezlepkovou dietu, parkování v okolních ulicích, bezbariérový přístup, příjem platebních karet VISA, MasterCard a Wifi zdarma. Prostředí této cukrárny je nekuřácké, maximální počet míst je 35. K reklamním prostředkům, jež tato cukrárna využívá, patří především propagační materiály a internet (www stránky, sociální sítě, apod.). Účast v krajské soutěži „Regionální potravina“ jí vyneslo ocenění 1. místem v kategorii cukrářské výrobky vč. cukrovinek v roce 2011 za produkt Porubská pusinka a v roce 2013 za produkt Sušenkový dort. Dále se tato cukrárna účastnila při natáčení pořadu České televize „Do práce“ v roce 2012. Otevírací doba je denně od 8:00 do 20:00 hod. s výjimkou neděle, kdy je otevřeno od 10:00 do 20:00 hod.

Známa značka, příjemné prostředí cukrárny, zákazníci výtečně hodnocené výrobky vlastní výroby, široký sortiment, strategické umístění provozovny na frekventované komunikaci jednoho z největších ostravských obvodů, propagační aktivity a účast v soutěžích s výbornými výsledky staví Cukrárnu Labužník na místo nejvýznamnějšího potenciálního konkurenta podniku XY s.r.o.

Cukrárna Katka [C]

Podnik Cukrářství Katka s.r.o. byl založen v roce 1992, kdy otevřel svou první provozovnu. V roce 2013 otevřel podnik Cukrářství Katka druhou provozovnu v centru Ostravy. Cukrárna Katka se nachází přibližně 950 m od podniku XY s.r.o. Cenové rozpětí výrobků je cca od 11,--Kč do 40,--Kč, dle velikosti výrobku. Prostředí cukrárny je nekuřácké. Cukrárna Katka se zabývá zejména výrobou tradičních dortů a zákusků, otevírací doba je denně od 10:00 do 17:00 hod. s výjimkou neděle, kdy je otevřeno od 10:00 do 17:00 hod. Podnik Cukrárna Katka lze zařadit vzhledem k prostředí, umístění a nabízenému sortimentu k potenciálním konkurentům podniku XY s.r.o.

Kavárna Café Dream [D]

Kavárna Café Dream se nachází přibližně ve vzdálenosti 1,0 km od podniku XY s.r.o. Vzhledem ke skutečnosti, že k denní nabídce této kavárny patří zejména sladké a slané palačinky, lze ji považovat za potenciálního konkurenta podniku XY s.r.o. zejména v případě zákazníků nerodinných domácností a zákazníků na pracovní schůzce.

Kavárna Café 43 [E]

Kavárna Café 43 je dalším potenciálním konkurentem podniku XY s.r.o. Vzdálenost mezi oběma podniky je cca 1,2 km. K denní nabídce této kavárny patří nejen několik druhů káv, ale také přibližně 5 druhů dortů a 3 druhy dezertů, přičemž cenové rozpětí těchto výrobků je od 35,--Kč do 55,--Kč, dle velikosti výrobku. Kavárna disponuje wifí připojením k internetu, velmi příjemným a přátelským nekuřáckým prostředím, zahrádkou a relativně snadnou možností parkování. Počet míst je maximálně cca 35. Vzhledem k těmto skutečnostem lze kavárnu Café 43 považovat za potenciálního konkurenta podniku XY s.r.o.

Cukrárna a kavárna Gialo [F]

Druhým potenciálním konkurenčním podnikem podniku XY s.r.o. je Cukrárna Gialo, která vznikla v roce 2009 pod původním názvem jako cukrárna Větrník. Cukrárna je situována v městské části Ostrava-Poruba a její vzdálenost od podniku XY s.r.o. je cca 1,5 km. K denní nabídce patří cca 3 druhy dortů, 10 druhů dezertů a zákusků, cenová hladina těchto výrobků se pohybuje od 20,--Kč do 49,--Kč, dle velikosti výrobku. Cukrárna vyrábí dorty na zakázku, přičemž je schopna vyrobit téměř jakýkoliv výrobek dle přání zákazníka, což lze pokládat za silnou stránku. Cukrárna disponuje rovněž zahrádkou s dětským

koutkem, kdy počet míst činí max. 30. Služby poskytované cukrárnou: dárkové poukazy, Wifi, pořádání oslav, parkování v okolních ulicích, bezbariérový přístup. K reklamním prostředkům cukrárny a kavárny Gialo se řadí především internet a propagační materiály. Otevírací doba je denně od 8:00 do 20:00 hod. s výjimkou víkendových dní, kdy je v sobotu otevřeno od 9:00 do 20:00 hod. a v neděli od 9:00 do 19:00 hod. Podnik Cukrárna Gialo není pro podnik XY s.r.o. úplně nevýznamnou konkurencí, zejména v oblasti zhotovování výrobků na zakázku a schopnosti pružně reagovat na přání zákazníka, nicméně denní nabídka není v této cukrárně zdaleka tak rozsáhlá, jako v podniku XY s.r.o. a také umístění cukrárny v sídlištní zástavbě mimo frekventované komunikace tento její potenciál coby konkurence podniku XY s.r.o. snižuje.

Cukrářství VIKI [G]

Podnik Cukrářství VIKI začal své podnikání v roce 1991. Provozovna se nachází v městské části Ostrava-Vítkovice, ve vzdálenosti cca 1 km od vítkovické provozovny podniku XY s.r.o. Cukrářství VIKI se zabývá výrobou tradičních dortů a zákusků zejména na objednávku, disponuje však zároveň malou prodejnou v provozovně, kde si lze některé výrobky zakoupit. Vzhledem k jiné šíři a hloubce sortimentu a odlišnému segmentu zákazníků, nepovažuje podnik XY s.r.o. tento podnik za významného konkurenta.

Obr. č. 5.1 Umístění konkurenčních podniků podniku XY s.r.o. ve městě Ostrava



Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní konkurence

K ostatním potenciálním konkurentům podniku XY s.r.o. lze zařadit nejen cukrárny a kavárny v ostatních ostravských obvodech – kupř. Prokopovy dorty – výrobn

cukrářských výrobků s malou provozovnou, Cukrářství AKNEL specializující se na zakázkovou výrobu výrobků pro slavnostní příležitosti a každoroční pořádanou ochutnávkou těchto produktů zdarma, Cukrářství Holcová, které vyrábí cukrářské a pekařské výrobky na zakázku, Cukrářství Dostálová, apod., ale také velké společnosti produkující kvalitní a zákazníky žádané výrobky. V této souvislosti nelze nezmínit společnost Marlenka International s.r.o. (dříve MIKO International s.r.o.) a jejich vlajkový produkt dort Marlenka, která nachází své věrné a loajální zákazníky nejen v řadách konečných spotřebitelů (kdy je možné tyto produkty nazdobit a ztvárnit dle požadavků zákazníka), ale také u velkého množství obchodníků (drtivá většina obchodních řetězců nabízí výrobky společnosti Marlenka International s.r.o. ve svém sortimentu), kaváren a cukráren, a to zejména pro svou netradiční chuť, v Česku vysokou oblíbenost medu a také dlouhou dobu trvanlivosti. Společnost Marlenka International s.r.o. je dnes již po více než deseti letech svého podnikání významný hráč na trhu se základním kapitálem 40 000 tis. Kč a rovněž významný potenciální konkurent každého podniku podnikajícího v cukrářské výrobě.

V souvislosti s výčtem konkurenčních podniků podniku XY s.r.o. nelze opomenout rovněž existenci tzv. „černých cukráren“, což jsou domácí výrobní cukrářských výrobků na zakázku. Potenciální konkurenční síla těchto výroben, které nesplňují základní hygienické a technické požadavky na výrobu a které jsou obvykle provozovány za účelem přivýdělku maminek na mateřské dovolené, apod. není zanedbatelná, ať už z hlediska počtu těchto výroben (za poslední několik let lze očekávat, že se jejich počet v důsledku recese spíše navýšil), ale také z hlediska nízkých cen jejich produktů v porovnání s legálními výrobkami, které musí dodržovat všechny zákonné požadavky, platit nájem v provozovnách nebo udržovat vlastní provozovny a také danit příjmy, které jim v souvislosti s jejich činností vzniknou.

Ve městě Ostrava se nachází několik desítek cukráren, pekáren a kaváren, které prodávají nebo vyrábějí cukrářské a pekařské výrobky, z nichž některé jsou pro podnik XY s.r.o. významným potenciálním konkurentem. Jde zejména o kavárny s nabídkou cukrářských výrobků ve velkých obchodních a zábavních centrech, které nabízejí kvalitní kávu a dezert ve srovnatelných cenových podmínkách, častokrát pod hlavičkou nadnárodního podniku (kupř. Starbucks Coffee, McCafé, Tchibo, apod.). Tyto kavárny, jež jsou situovány na strategických místech, disponují nejen obrovským potenciálem zákazníků, jichž prochází těmito obchodními centry denně tisíce, ale také parkovací plochou a příjemným prostředím, které je často uzpůsobeno pro rodiny s dětmi.

Pro podnik XY s.r.o. spočívá jejich hrozba zejména v uspokojení potřeb potenciálních zákazníků dříve, než stačí navštívit provozovny cukráren podniku XY s.r.o. – zákazníci často využívají možnosti posedět při nákupech v těchto nákupních a zábavních centrech. Tyto podniky umí rovněž na základě „smyslového marketingu“ takové potřeby v zákazníkovi vyvolat – příkladem může být vůně kávy, umístění chladicích zařízení s nabízenými produkty na očích zákazníků, atp.

5.2.2 Podniky nabízející substituční výrobky

K podnikům, které nabízejí substituční výrobky lze zařadit de facto veškeré výrobce a prodejce (od malých večerek a pekáren až po velké potravinové řetězce a hypermarkety) cukrovinek, sladkostí, sušenek, oplatek a sladkého pečiva. Většina těchto výrobků je pro potenciálního zákazníka přitažlivá zejména kvůli nižší ceně a schopnosti uspokojit momentální „chuť na sladké“, ale tyto výrobky nejsou obvykle schopny poskytnout zákazníkovi zároveň i něco navíc. Návštěva kavárny nebo cukrárny je častokrát příležitostí se aspoň na chvíli zastavit nebo slavnostní chvíle, kterou si člověk vychutnává se svými blízkými, přáteli nebo kolegy. Rovněž jako místo pro první schůzky jsou tyto podniky ideální, ať už svou neutralitou nebo schopností navodit příjemnou a uvolněnou atmosféru. Vzhledem k těmto skutečnostem je hrozba podniků nabízejících tyto substituční výrobky spíše nízká.

5.2.3 Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví

Vstup do odvětví zpracovatelského průmyslu, kam patří výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků je vázán velkým množstvím legislativních předpisů a zákonných požadavků, nicméně nelze tvrdit, že se jedná o těžko překročitelné bariéry, což rovněž dokládá existence relativně velkého množství cukrářských výroben v Moravskoslezském kraji a Ostravě.

V roce 2012 tvořil podíl skupiny „10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků“ na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb za výrobní skupinu „10 Výroba potravinářských výrobků“ 13,7 %, čímž si vysloužil pátou pozici z deseti skupin této výrobní skupiny. Počet podniků se v rámci této výrobní skupiny v roce 2012 významně snížil z 2 974 podniků v roce 2011 na 2 629 podniků, což je o 11,60 % méně,

a to zejména z důvodů méně příznivého ekonomického vývoje u tohoto oboru a také rostoucí konkurencí, především u subjektů, jež mají tuto výrobní činnost jako doplňkovou. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb činily dle odhadů v této výrobní skupině (10.7) v roce 2012 tis. Kč 30 252 596, což je o 4,26 % méně než v roce 2011. Důvodem je snížení stavu počtu podniků a ekonomické možnosti spotřebitelů.[30] Vzhledem k těmto skutečnostem neočekává podnik XY s.r.o. významný nárůst konkurenčních podniků zabývajících se pekařskou a cukrářskou výrobou, který by mohl v současnosti ohrozit jeho podnikání.

5.2.4 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů podniku XY s.r.o. bývá v potravinářských oborech téměř nulová, a to zejména z důvodu jejich velkého počtu. Podnik XY s.r.o. se snaží o neustálé navazování nových kontaktů, čímž nutí své dodavatele zejména ke zvyšování kvality.

5.2.5 Odběratelé

K nejvýznamnějším odběratelům podniku XY s.r.o. patří zejména konečné spotřebitelé - zákazníci, kteří ji denně navštěvují a jsou tedy klíčovým prvkem pro její úspěšné podnikání. Podnik XY s.r.o. si je tohoto faktu plně vědoma a z tohoto důvodu se snaží nabídku stávajících výrobků stále rozšiřovat a ožивovat novými, nevšedními výrobky, sezónními výrobky a rovněž výrobky v limitované edici.

Vyjednávací síla zákazníka jako jednotlivce, který odebírá jen velmi malou část produkce, není ve vztahu k podniku XY s.r.o. nijak vysoká a jeho ztráta pro něj není v současné době hrozbou.

5.3 Finanční analýza

V rámci hodnocení mikrooklí podniku XY s.r.o. je v následujících podkapitolách provedena jeho finanční analýza, a to pomocí vybraných ukazatelů jako je horizontální analýza a analýza nejčastěji užívaných poměrových ukazatelů – rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

5.3.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumaných veličin v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Podnik XY s.r.o. vyhotovuje výkazy rozvahy a výkazu zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu. Výkaz Cash flow podnik XY s.r.o. nevyhotovuje.

V tabulkách č. 5.4 a 5.5 je zobrazen vývojový trend položek rozvahy podniku XY s.r.o. (rozvaha podniku XY s.r.o. je uvedena v příloze č. 1).

Tab. č. 5.4 Aktiva – Horizontální analýza

Netto (v tis. Kč)				absolutní	relativní	absolutní	relativní
				změna ²⁴	změna ²⁵	změna ²⁶	změna ²⁷
				(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
				2012-2011	2012/2011	2011-2010	2011/2010
	k 31.12. 2012	k 31.12. 2011	k 31.12. 2010				
AKTIVA CELKEM	15 096	4 654	1 047	10 442	224,37	3 607	344,51
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0,00	0	0,00
B. Dlouhodobý majetek	12 234	3 558	576	8 676	243,84	2 982	517,71
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0,00	0	0,00
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	12 234	3 558	576	8 676	243,84	2 982	517,71
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0,00	0	0,00
C. Oběžná aktiva	2 634	974	292	1 660	170,43	682	233,56
C. I. Zásoby	908	364	0	544	149,45	364	0,00
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0,00	0	0,00
C. III. Krátkodobé pohledávky	854	311	14	543	174,60	297	2 121,43
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	872	299	278	573	191,64	21	7,55
D. Ostatní aktiva	228	122	179	106	86,89	-57	-31,84
D. I. Časové rozlišení	228	122	179	106	86,89	-57	-31,84

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku XY s.r.o.

^{24, 26} vypočteno dle vzorce (3.1)^{25, 27} vypočteno dle vzorce (3.2)

Růst celkových aktiv byl způsoben zejména navýšením dlouhodobého hmotného majetku, který se v letech 2011-2010 meziročně navýšil o téměř 3 000 tis. Kč, v meziročním srovnání let 2012-2011 činilo toto navýšení téměř 9 000 tis. Kč. Růst oběžných aktiv o více než 600 tis. Kč v meziročním srovnání let 2011-2010 a růst o více 1 500 tis. Kč v meziročním srovnání let 2012-2011 byl způsoben nárůstem zásob, který činil v meziročním srovnání v letech 2012/2011 více než 140 %, růstem pohledávek, které se v meziročním let 2011/2010 srovnání zvýšily více než 21 krát, v meziročním srovnání let 2012/2011 byl tento růst zpomalen na necelý dvojnásobek a také růstem krátkodobého finančního majetku, jehož růst byl v meziročním srovnání let 2011-2010 o 21 tis. Kč, v meziročním srovnání let 2012-2011 pak o více než 500 tis. Kč.

Tab. č. 5.5 Pasiva - Horizontální analýza

				absolutní	relativní	absolutní	Relativní	
		(v tis. Kč)		změna ²⁸	změna ²⁹	změna ³⁰	změna ³¹	
		k 31.12.	k 31.12.	k 31.12.	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
		2012	2011	2010	12-11	12/11	11-10	11/10
PASIVA CELKEM		15 096	4 654	1 047	10 442	224,37	3 607	344,51
A.	Vlastní kapitál	2 043	746	165	1 297	173,86	581	352,12
A.I.	Základní kapitál	200	200	200	0	0,00	0	0,00
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0,00	0	0,00
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	11	0	0	11	0,00	0	0,00
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let (+/-)	546	-35	-55	581	-1 660,00	20	-36,36
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč.obd. (+/-)	1 287	581	20	705	121,34	561	2 805,00
B.	Cizí zdroje	12 543	3 908	881	8 635	220,96	3 027	343,59
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0,00	0	0,00

B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0,00	0	0,00
B.III.	Krátkodobé závazky	1 826	1 225	195	601	49,06	1 030	528,21
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	10 717	2 683	686	8 034	299,44	1 997	291,11
C.	<i>Ostatní pasiva</i>	<i>510</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>510</i>	<i>0,00</i>	<i>-1</i>	<i>-100,00</i>
C.I.	Časové rozlišení	510	0	1	510	0,00	-1	-100,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku XY s.r.o.

Růstová tendence vlastního kapitálu v meziročním srovnání let 2011/2010 a 2012/2011 je způsobena růstem hospodářského výsledku po zdanění, který v meziročním srovnání let 2011/2010 narostl oproti předchozímu roku 28 krát, v meziročním srovnání let 2012/2011 se jeho hodnota zvýšila dvojnásobně. Snížení ztráty v meziročním srovnání let 2011/2010 bylo více 36%, v meziročním srovnání let 2012/2011 byla tato ztráta podniku XY s.r.o. snížena 16 krát, což je v absolutním vyjádření nárůst o 581 tis. Kč.

S rozvojem podnikání se rovněž rozvíjely krátkodobé závazky podniku XY s.r.o., kdy v meziročním srovnání let 2011/2010 činí jejich přírůstek více než 500 %, v letech 2012/2011 růst meziročně zpomaluje na necelých 50 %. Položka bankovní úvěry a výpomoci zaznamenává v meziročním srovnání let 2011/2010 nárůst o 290 %, v meziročním srovnání let 2012/2011 vykazuje nárůst o téměř 300 %. (V roce 2010 se tato položka podílela na celkových pasivech 65,5 %, v roce 2011 klesl tento podíl na 57,65 %, v roce 2012 vzrostl tento podíl na téměř 71 %.)

^{28, 30} Vypočteno dle vzorce (3.1)

^{29, 31} Vypočteno dle vzorce (3.2)

Tab. 5.6 Výkaz zisků a ztráty – Horizontální analýza³²

Položka	absolutní změna ³³					relativní změna ³⁴	
	v tis. Kč			v tis. Kč		v %	
	2012	2011	2010	2012-2011	2011-2010	2012/2011	2011/2010
I. Tržby za prodej zboží	24 649	12 088	5 612	12 561	6 476	103,91	115,40
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	13 125	8 794	4 572	4 331	4 222	49,25	92,34
+ <i>Obchodní marže</i>	11 524	3 294	1 040	8 230	2 254	249,85	216,73
II. Výkony	6 952	2 615	0	4 337	2 615	165,85	-
B. Výkonová spotřeba	8 734	3 218	563	5 516	2 655	171,41	471,58
+ <i>Přidaná hodnota</i>	9 742	2 691	477	7 051	2 214	262,02	464,15
C. Osobní náklady	6 265	1 686	139	4 579	1 547	271,59	1 112,95
D. Daně a poplatky	70	6	3	64	3	1 066,67	100,00
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	742	0	71	742	-71	-	-100,00
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	90	-	-	90	-	-	-
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	187	-	-	187	-	-	-
IV. Ostatní provozní výnosy	609	405	24	204	381	50,37	1 587,50
H. Ostatní provozní náklady	1 012	388	160	624	228	160,82	142,50
* <i>Provozní výsledek hospodaření</i>	2 165	1 016	128	1 149	888	113,09	693,75
N. Nákladové úroky	338	145	57	193	88	133,10	154,39
O. Ostatní finanční náklady	229	76	14	153	62	201,32	442,86

*	<i>Finanční výsledek hospodaření</i>	-567	-221	-71	-346	-150	156,56	211,27
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	312	214	37	98	177	45,79	478,38
**	<i>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</i>	1 286	581	20	705	561	121,34	2 805,00
***	<i>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</i>	1 286	581	20	705	561	121,34	2 805,00
****	<i>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</i>	1 598	795	57	803	738	101,01	1 294,74

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku XY s.r.o.

³² Horizontální analýza zahrnuje pro přehlednost pouze vybrané položky

³³ Vypočteno dle vzorce (3.1)

³⁴ Vypočteno dle vzorce (3.2)

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát je zobrazena v tabulce č. 5.6 (výkaz zisku a ztráty viz příloha č. 2). Růst tržeb v roce 2011 byl oproti roku 2010 vyšší o 6 476 tis. Kč, což v relativním vyjádření činí nárůst o více než 100 %. V roce 2012 se růst tržeb oproti roku 2011 zvýšil rovněž o 100 %. Paralelně s růstem tržeb je znatelný nárůst nákladů v roce 2011, jehož růst však v roce 2012 zpomaloval na 49 % ve srovnání s rokem 2011, což lze označit za velmi pozitivní trend. Výsledek hospodaření po zdanění vzrostl v roce 2011 oproti předchozímu roku 28 krát (v absolutním vyjádření činí tento růst 561 tis. Kč), v roce 2012 tento růstový trend dále pokračoval, kdy se hospodářský výsledek zvýšil o více než 120 % na celkových 1 286 tis. Kč.

5.3.2 Poměrové ukazatele

V následujících podkapitolách je rozebráno finanční hospodaření podniku XY s.r.o. pomocí vybraných ukazatelů poměrové analýzy, a to ukazateli rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Ukazatelé rentability

Tabulka č. 5.7 zobrazuje vývoj ukazatelů rentability. Výpočty jsou uvedeny v příloze č. 3. Ukazatel rentability aktiv (ROA) dosáhl ve sledovaném období nejvyšší hodnoty v roce 2011, v roce 2012 dochází k mírnému poklesu tohoto ukazatele o 7,38 p. b. na celkových 12,82 % - tato hodnota je nicméně stále nad doporučovanou minimální hranicí 8 %. Hodnota ukazatele rentability tržeb (ROS) zrychlila v roce 2011 na 4,42 %, v roce 2012 se tento růst zpomalil na konečných 4,69 %.

Ukazatel rentability kapitálu (ROE) dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2011, v roce 2012 dochází ke snížení tohoto ukazatele na hodnotu necelých 63 %, což je z hlediska hodnocení rentability kapitálu velmi příznivá hodnota.

Snížování nákladovosti tržeb ve sledovaném období signalizuje efektivní řízení nákladů, v roce 2012 dochází ke snížení tohoto ukazatele o 11,77 p. b. oproti předchozímu roku.

Zvýšení hodnot finanční páky ve sledovaném období značí efektivní zapojení cizího kapitálu k financování podniku, její přílišný růst však zvyšuje finanční riziko věřitelů, neboť podnik je takto zatížen splácením vysokými úroky, což může značně zhoršovat jeho finanční situaci.

Tab. č. 5.7 Ukazatelé rentability podniku XY s.r.o. v letech 2010 - 2012

Ukazatel/Rok	2010	2011	2012
ROA ³⁵	10,89 %	20,20 %	12,82 %
ROS ³⁶	0,36 %	4,42 %	4,69 %
ROE ³⁷	12,12 %	77,88 %	62,95 %
nákladovost tržeb ³⁸	91,50 %	91,46 %	79,69 %
finanční páka ³⁹	6,35	6,23	7,39

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů podniku XY s.r.o.

Ukazatelé aktivity

Tabulka 5.8 ukazuje vývoj ukazatelů aktivity podniku XY s.r.o. Obrat stálých aktiv se ve sledovaném období snižoval, v roce 2012, na hodnotu 2,24. Nárůst zásob v roce 2012 měl za následek snížení ukazatele obratu zásob, kdy se tyto v roce 2012 obrátily 30 krát, což je o více než 6 obrátek méně oproti předchozímu roku, a rovněž zvýšení doby obratu zásob na 8,35 dní. Doba obratu pohledávek vykazuje ve sledovaném období růst, přičemž v roce 2012 dosáhla obratu téměř 8 dní. Tato relativně nízká hodnota doby obratu pohledávek je však poněkud zkreslená působením vysokým podílem prodejů v hotovosti (inkasuje-li podnik XY s.r.o. 80 % svých tržeb v hotovosti, činí doba obratu pohledávek ve skutečnosti okolo 14 dní). Doba obratu závazků se rovněž ve sledovaném období zvýšila, v roce 2012 činila doba úhrady závazků podniku XY s.r.o. 20 dní, obchodní deficit tedy činil 6 dní. I přes tuto skutečnost vykázal podnik XY s.r.o. v roce 2012 závazky po lhůtě splatnosti ve výši 340 tis. Kč.

³⁵Vypočteno dle vzorce (3.3)

³⁶Vypočteno dle vzorce (3.4)

³⁷Vypočteno dle vzorce (3.6)

³⁸Vypočteno dle vzorce (3.5)

³⁹Vypočteno dle vzorce (3.7)

Tab. č. 5.8 Ukazatelé aktivity podniku XY s.r.o. v letech 2010 - 2012

Ukazatel/Rok	2010	2011	2012
obrat stálých aktiv⁴⁰	9,74	3,69	2,24
obrat zásob⁴¹	-	36,08	30,21
doba obratu zásob⁴²	-	4,98	8,35
doba obratu pohledávek⁴³	0,90	4,45	7,64
doba obratu závazků⁴⁴	12,51	19,46	20,02

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé zadluženosti

V tabulce 5.9 je zachycen vývoj ukazatelů zadluženosti. Vývoj celkové zadluženosti podniku XY s.r.o. je zobrazen rovněž v grafu 5.6, kde je patrný klesající trend finanční závislosti podniku XY s.r.o., nicméně celková zadluženost podniku XY s.r.o. je stále více než 80%, což je s ohledem k doporučovaným hodnotám okolo 50 % velmi vysoká hodnota. Úrokové krytí podniku XY s.r.o. překračuje pásmo doporučované hraniční hodnoty 3 a pohybuje se v rozmezí hodnot 4-6, jež lze považovat za dobré – podnik tak kryje úroky ziskem téměř šestkrát. Ukazatel dlouhodobé zadluženosti zachycuje financování aktiv - v roce 2012 byla celková aktiva podniku XY s.r.o. financována cizími dlouhodobými zdroji téměř ze tří čtvrtin. Běžná zadluženost podniku XY s.r.o. má v roce 2012 klesající charakter, celková aktiva byla krátkodobými zdroji financována z necelých 13 %. Ukazatel dlouhodobého krytí stálých aktiv se pohybuje okolo doporučované hodnoty 1, což je příznivý trend, který ukazuje, že podnik XY s.r.o. není překapitalizován.

⁴⁰Vypočteno dle vzorce 3.8, počet obrátů za rok

⁴¹Vypočteno dle vzorce 3.9, počet obrátů za rok

⁴²Vypočteno dle vzorce 3.10, hodnota je vyjádřena ve dnech

⁴³Vypočteno dle vzorce 3.11, hodnota je vyjádřena ve dnech

⁴⁴Vypočteno dle vzorce 3.12, hodnota je vyjádřena ve dnech

Tab. č. 5.9 Ukazatelé zadluženosti v letech 2010-2012

Ukazatel/Rok	2010	2011	2012
Celková zadluženost⁴⁵	84,15 %	83,97 %	83,09 %
Úrokové krytí⁴⁶	1,98	6,48	5,73
Dlouhodobá zadluženost⁴⁷	65,52 %	57,65 %	70,99 %
Běžná zadluženost⁴⁸	18,62 %	26,32 %	12,10 %
Dlouhodobé krytí stálých aktiv⁴⁹	1,48	0,96	1,04

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů podniku XY s.r.o.

Ukazatelé likvidity

Tabulka 5.10 zobrazuje vývoj ukazatelů likvidity podniku XY s.r.o. Běžná likvidita se v roce 2012 pohybovala pod doporučovanou hranicí 1,5, existuje zde tedy vyšší riziko, že se podnik ocitne v platební neschopnosti vyvolané neschopností prodat své výrobky nebo, že se podnik ocitne v tzv. druhotné platební neschopnosti, kdy jeho odběratelé nesplatí všechny pohledávky. Pohotová likvidita dosahuje v roce 2012 hodnoty 0,95, což znamená, že na úhradě každé 1,--Kč krátkodobých závazků se podílí 0,95 Kč z pohledávek a peněžních prostředků na hotovosti. Pro výpočet okamžité likvidity podniku XY s.r.o. byla ve jmenovateli použita hodnota všech krátkodobých závazků, což poněkud zkresluje jeho vypovídací schopnost a zhoršuje výsledek, takže lze předpokládat, že ve skutečnosti jsou hodnoty této likvidity vyšší – hotovostní poměr je tedy přijatelný.

Tab. č. 5.10 Ukazatelé likvidity v letech 2010-2012

Ukazatel/Rok	2010	2011	2012
Běžná likvidita⁵⁰	1,50	0,80	1,44
Pohotová likvidita⁵¹	1,50	0,50	0,95
Okamžitá likvidita⁵²	1,43	0,24	0,48

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů podniku XY s.r.o.

⁴⁵Vypočteno dle vzorce (3.13)⁴⁶Vypočteno dle vzorce (3.14)⁴⁷Vypočteno dle vzorce (3.15)⁴⁸Vypočteno dle vzorce (3.16)⁴⁹Vypočteno dle vzorce (3.17)⁵⁰Vypočteno dle vzorce (3.18)⁵¹Vypočteno dle vzorce (3.19)⁵²Vypočteno dle vzorce (3.20)

5.4 SWOT analýza

Na závěr vyhodnocení okolních vlivů na podnik XY s.r.o. byla zpracována SWOT analýza v tabulce 5.11, která pro stanovení silných a slabých stránek podniku (zaměřují se především na interní prostředí podniku) a jeho příležitostí a ohrožení (zaměřují se především

Tab. č. 5.11 SWOT analýza podniku XY s.r.o.

Silné stránky (Strong)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none">1. kvalitní a známé výrobky s dobrou pověstí2. schopnost produkovat nové nápady3. využívání nejnovějších technologií při výrobě4. zázemí kvalitních provozoven a jejich výhodné umístění5. široká nabídka služeb	<ol style="list-style-type: none">1. vyšší ceny výrobků2. vyšší zadluženost podniku3. nižší likvidita podniku
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby v okolí (Threats)
<ol style="list-style-type: none">1. zvyšování úrovně disponibilního důchodu domácností2. zaměstnávání občanů zvláště ohrožených na trhu práce3. zvyšující se poptávka po výrobcích	<ol style="list-style-type: none">1. stárnutí a úbytek obyvatel2. zvyšující se nezaměstnanost3. výroba tzv. „nezdravých potravin“

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.1 Analýza silných a slabých stránek

Výše uvedené vybrané faktory silných a slabých stránek jsou ohodnoceny v následující tabulce 5.12. K hodnocení jejich výkonnosti byla využita bodová stupnice (čtyřbodová stupnice je zvolena záměrně, s ohledem na faktor „středové tendence“, hodnocení a výpočet průměru viz příloha č. 4), a to následujícím způsobem:

1 = neuspokojivé, 2 = uspokojivé, 3 = velmi dobré, 4 = výborné.

Důležitost těchto faktorů bude rovněž ohodnocena bodově, a to tímto způsobem:

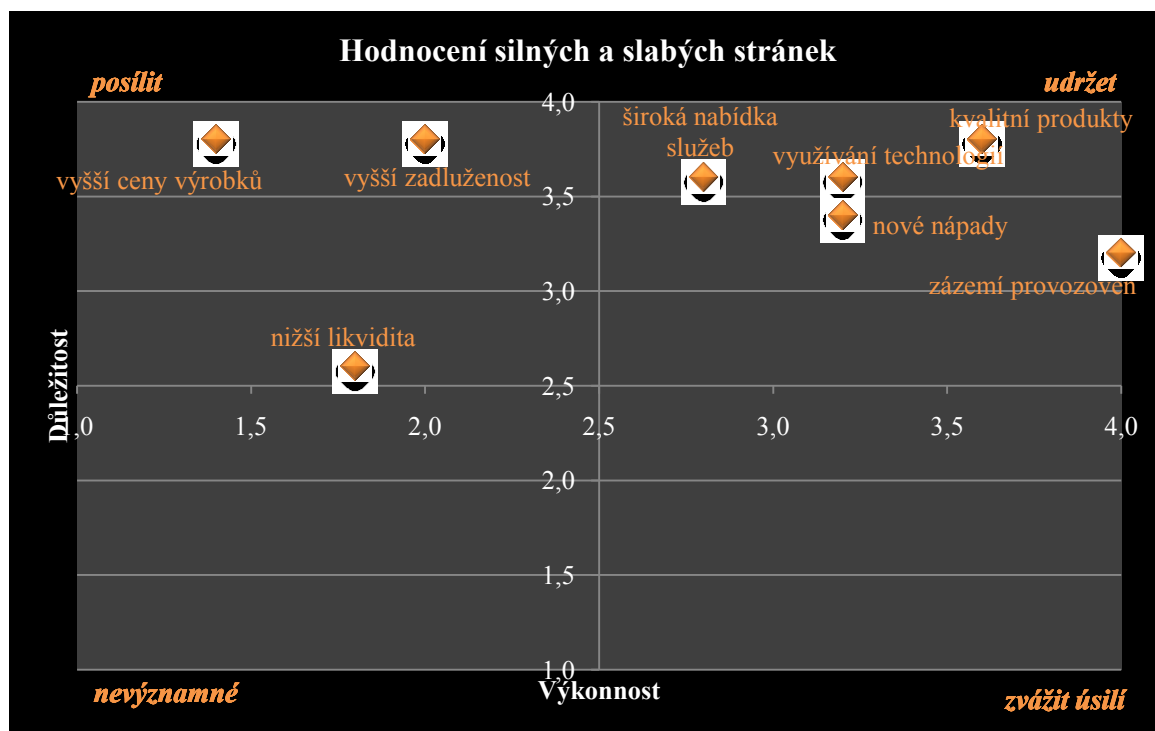
1 = nedůležité, 2 = méně důležité, 3 = důležité, 4 = velmi důležité.

Tab. č. 5.12 Hodnocení silných a slabých stránek podniku XY s.r.o.

		Výkonnost	Důležitost
Hodnocené faktory SW:		Průměr	
1.	kvalitní a známé produkty s dobrou pověstí	4,0	3,8
2.	schopnost produkovat nové nápady	3,2	3,4
3.	využívání nejnovějších technologií při výrobě	3,2	3,6
4.	zázemí kvalitních provozoven a jejich výhodné umístění	4,0	3,2
5.	široká nabídka služeb	2,8	3,6
1.	vyšší ceny výrobků	1,4	3,8
2.	vyšší zadluženost podniku	2,0	3,8
3.	nižší likvidita podniku	1,8	2,6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5.4 Poziční mapa silných a slabých stránek podniku XY s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Z poziční mapy zobrazené v grafu č. 5.4 vyplývá, že k silným stránkám podniku patří kvalitní a známé produkty s dobrou pověstí, využívání nejnovějších technologií

při výrobě, široká nabídka služeb, schopnost produkovat nové nápady a zázemí kvalitních provozoven a jejich výhodné umístění. K slabým stránkám podniku XY s.r.o., které by měl posílit, patří vyšší zadluženost, vyšší ceny výrobků, a nižší likvidita.

5.4.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Faktory příležitostí a ohrožení podniku XY s.r.o. jsou ohodnoceny v následující tabulce 5.13. Příležitosti jsou posuzovány z hlediska jejich atraktivity a pravděpodobnosti jejich úspěchu. Hrozby jsou posuzovány z hlediska jejich vážnosti a pravděpodobnosti výskytu.

K hodnocení byly využity bodová stupnice (čtyřbodová stupnice je zvolena záměrně, s ohledem na faktor „středové tendence“, hodnocení a výpočet průměru viz příloha č. 5), a to následujícím způsobem:

Hodnocení atraktivity příležitostí:

1 = neatraktivní, 2 = lehce atraktivní, 3 = atraktivní, 4 = velmi atraktivní.

Hodnocení pravděpodobnosti jejich úspěchu:

1 = nepravděpodobné, 2 = méně pravděpodobné, 3 = pravděpodobné, 4 = velmi pravděpodobné.

Hodnocení závažnosti hrozeb:

1 = nezávažné, 2 = lehce závažné, 3 = závažné, 4 = velmi závažné.

Hodnocení pravděpodobnosti jejich výskytu:

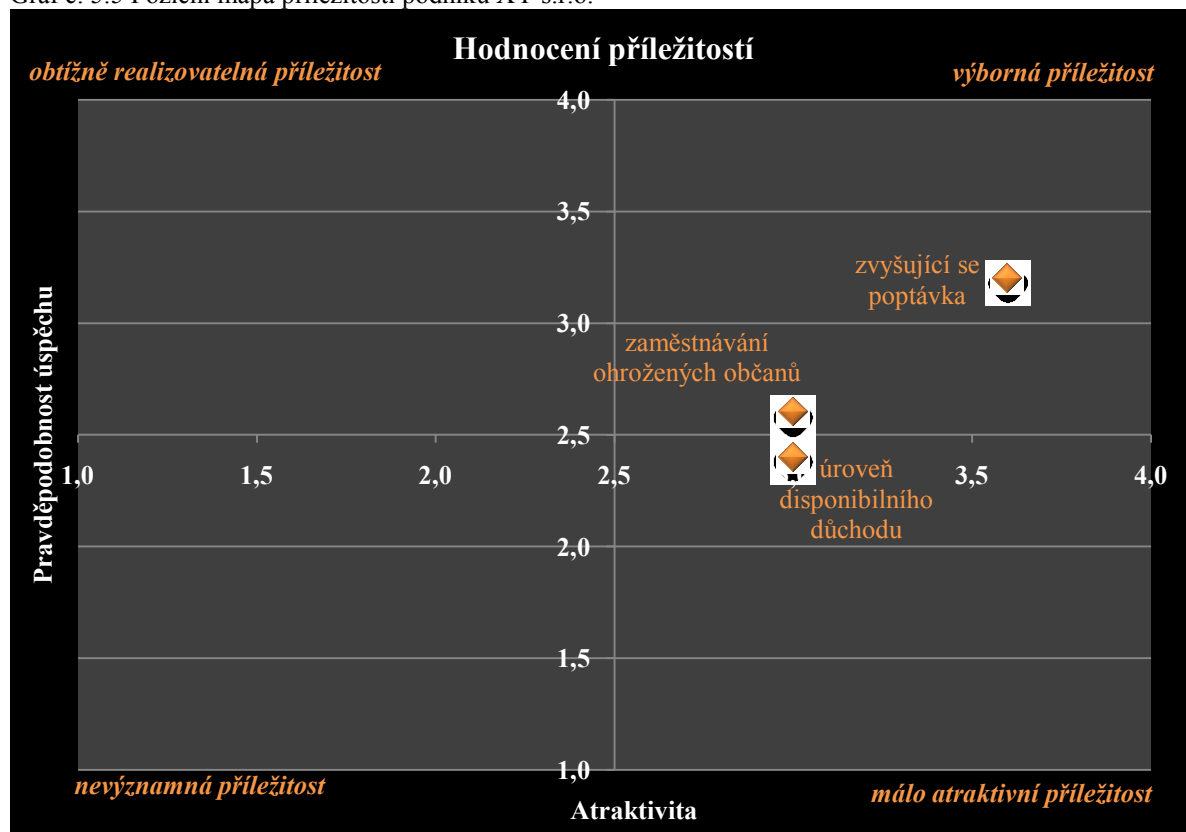
1 = nepravděpodobné, 2 = méně pravděpodobné, 3 = pravděpodobné, 4 = velmi pravděpodobné.

Tab. č. 5.13 Hodnocení příležitostí a hrozeb podniku XY s.r.o.

		Atraktivnost/ závažnost	Pravděpodobnost úspěchu/výskytu
Hodnocené faktory OT		Průměr	
1.	zvyšování úrovně disponibilního důchodu domácností	3,0	2,4
2.	zaměstnávání občanů zvláště ohrožených na trhu práce	3,0	2,6
3.	zvyšující se poptávka po výrobcích	3,6	3,2
1.	úbytek obyvatel	2,6	3,2
2.	zvyšující se nezaměstnanost	3,8	3,4
3.	výroba tzv. "nezdravých potravin"	2,6	1,6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5.5 Poziční mapa příležitostí podniku XY s.r.o.

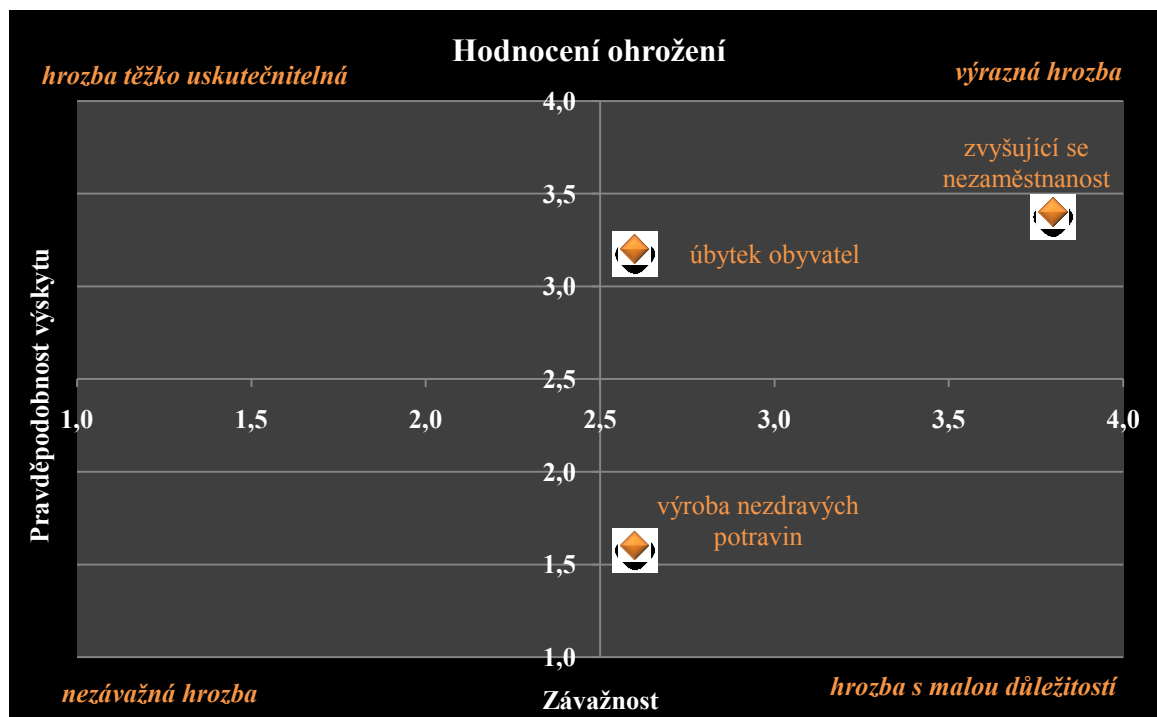


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.5 vyplývá, že atraktivními příležitostmi pro podnik XY s.r.o. tvoří zvyšující se poptávka po jeho výrobcích, zaměstnávání občanů zvláště ohrožených na trhu práce (kupř. matky přicházející z rodičovské dovolené, apod.) a s tím spojené využití státem garantovaných zvýhodnění pro zaměstnavatele. Na hranici výborných příležitostí a málo

atraktivních příležitostí je zvyšování úrovně disponibilního důchodu domácností v Moravskoslezském kraji.

Graf č. 5.6 Poziční mapa ohrožení podniku XY s.r.o.



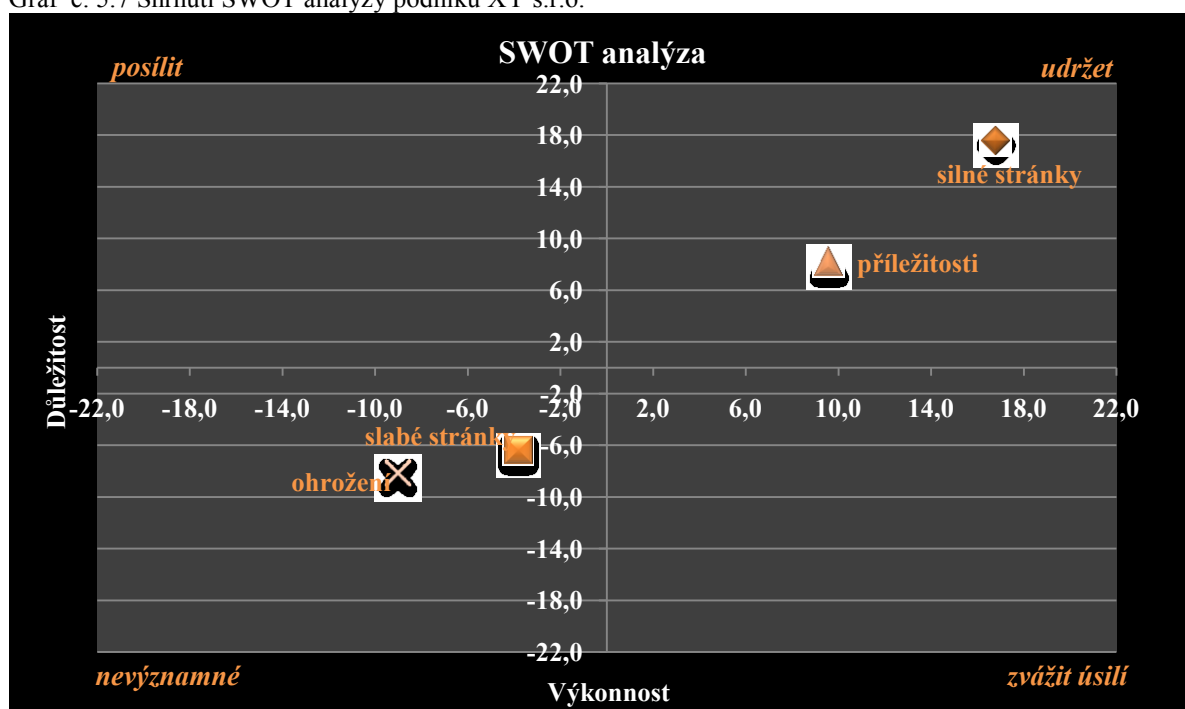
Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z poziční mapy ohrožení zobrazené v grafu 5.6, patří k ohrožením, jež lze pokládat za závažné s velkou pravděpodobností, že nastanou zvyšující se nezaměstnanost a úbytek obyvatel v regionu působnosti podniku XY s.r.o. Za ohrožení s malou důležitostí a malou pravděpodobností, že ohrozí podnikání podniku XY s.r.o. lze v současné době pokládat výrobu nezdravých potravin.

Shrnutí SWOT analýzy:

Ze shrnutí SWOT analýzy v grafu 5.7 je patrné, že podnik XY s.r.o. pracuje na udržení svých silných stránek a využívá příležitosti, které nabízí nové možnosti k zvýšení jeho konkurenceschopnosti, které jsou pro něj atraktivní. Slabé stránky podniku a potenciální ohrožení se v současnosti jeví jako nevýznamné faktory, přesto však nelze jejich vliv podceňovat.

Graf č. 5.7 Shrnutí SWOT analýzy podniku XY s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

6 Hodnocení, návrhy, doporučení

Ačkoliv je existence podniku XY s.r.o. na trhu poměrně krátká zvláště v porovnání s některými konkurenčními podniky, dokázal si na něm vybudovat záhy po svém založení pozici silného hráče. V průběhu své pětileté existence se podnik rozrostl o tři provozovny ve dvou krajích, dvacet pět zaměstnanců a nepočítané množství spokojených a loajálních zákazníků.

Nespornou výhodou pro začátky podnikání podniku XY s.r.o. a náskokem před konkurencí byla skutečnost, že v době otevření jeho první vlastní provozovny byly jeho výrobky na ostravském trhu již delší dobu známé a u zákazníků oblíbené. Schopnost podniku neustále produkovat nové nápady, vyrábět a zákazníkům nabízet stále nové a nevšední výrobky, nabídka těchto výrobků v široké škále společně se širokou nabídkou dalšího zboží na jednom místě v příjemném prostředí učinila z provozoven podniku XY s.r.o. jednu z nejvyhledávanějších cukráren a kaváren v Ostravě, po jejichž výrobcích se neustále zvyšuje poptávka. Tato skutečnost má ovšem vliv na výši cen, které jsou ve srovnání s konkurencí vyšší.

Růst výroby, rozšíření provozoven, důraz na dodržování kvality, využívání nejmodernějších technologických postupů s sebou přinesl nutnost investování a s tím spojený růst zadlužování, které dosáhlo v roce 2012 více než 80 %. Dle provedené analýzy likvidity vyplývá, že podnik XY s.r.o. se potýká s nižší likviditou.

Očekávaný růst české ekonomiky a rovněž zvyšování úrovně materiálního bohatství obyvatel Moravskoslezského kraje lze považovat v souvislosti s podnikáním podniku XY s.r.o. za pozitivní trendy. S rostoucími prostředky roste ochota obyvatel bavit se a utrácet, což je pro existenci podniku XY s.r.o. klíčové.

Úbytek obyvatel a zvyšující se nezaměstnanost patří k ohrožujícím vlivům okolí. Podnik XY s.r.o. je nemůže ovlivnit, nicméně s nimi lze počítat v dalším směřování podniku a při formulaci strategie. S tímto trendem se však také nabízí využitelné příležitosti, které v tomto případě znamenají pobídky státu pro zaměstnavatele k zaměstnávání občanů, kteří jsou ohrožení na trhu práce spojené s dočasným osvobozením zaměstnavatele od plateb na jejich sociální pojištění po dobu jednoho roku.

Dalším ohrožením pozice podniku XY s.r.o. je fakt, že vyrábí výrobky, které lze označit za „nezdravé“, ať už jde o výrobky cukrárny nebo výrobky bistra. Stupňující se tlak

na snížení konzumace tzv. „nezdravých potravin“, který je spojován se vznikem civilizačních chorob by mohl v budoucnu znamenat snížení zákazníků podniku XY s.r.o.

Na základě zhodnocení provedených analýz budou dále v této formulovány návrhy a doporučení vedoucí k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti podniku XY s.r.o. vycházející z výsledků provedené SWOT analýzy, a to z identifikace příležitostí, slabých stránek a ohrožení podniku XY s.r.o.:

1. zvyšující se poptávka po výrobcích podniku: zvyšující se poptávka po výrobcích podniku XY s.r.o. nabízí podniku nové příležitosti k rozšíření jeho distribuční sítě nejen prostřednictvím vzniku nových vlastních provozoven, které se omezují prozatím převážně na Moravskoslezský kraj a přilehlý Olomoucký kraj, ale také rozšířením řad odběratelů, kteří dále produkty podniku XY s.r.o. distribuují. Tyto činnosti povedou ke zvýšení tržního podílu podniku XY s.r.o., upevnění jeho pozice podniku a také k posílení jeho konkurenceschopnosti.

2. zaměstnávání na trhu práce ohrožených občanů: jak vyplynulo z analýzy politických faktorů PESTLE analýzy, jednou z priorit vlády České republiky je zpracování návrhu dočasného osvobození od plateb na sociální pojištění po dobu 12 měsíců u těch zaměstnavatelů, kteří zaměstnají občany zvláště ohrožené na trhu práce, mezi něž budou zahrnuti absolventi vysokých škol, osoby starší 50 let a rodiče po návratu z mateřské dovolené, kteří budou před uzavřením pracovního poměru evidováni jako nezaměstnaní. Vzhledem k růstu podniku XY s.r.o. a s tím spojené potřeby pracovní síly se zde nabízí podniku příležitost zaměstnat takto ohrožené občany (zejména ženy, které se vrací z rodičovské dovolené a ženy starší 50 let), která může pro podnik XY s.r.o. znamenat nemalou úsporu nákladů na odvodech sociálního pojištění a zajistit mu tak konkurenční výhodu ve formě nižších nákladů.

3. zvyšování úrovně disponibilního důchodu domácností: z analýzy ekonomických faktorů PESTLE analýzy vyplývá, že disponibilní důchod domácností se ve sledovaném období mírně zvyšoval. Vzhledem k prognóze očekávaného vývoje České republiky lze tento růstový trend očekávat i v blízké budoucnosti. Pro podnik XY s.r.o. je tato skutečnost, podobně jako zvyšující se poptávka po jeho výrobcích příležitostí ke zvýšení konkurenceschopnosti nejen zvýšením prodeje výrobků, ale také rozšířením nabídky výrobků a distribuční sítě a oslovením nových zákazníků, neboť s vyšším disponibilním

důchodem domácností se zvyšuje také jejich možnost a chuť utrácet, což se projevuje nejen zvýšenou návštěvností provozoven a jejich častější návštěvností, ale také vyšší útratou na jednu objednávku, růstem počtu objednávek na výrobky určené k domácí konzumaci a rovněž vyššími nároky a požadavky zákazníků nejen na kvalitu výrobků, ale také na jejich rozmanitost.

4. vyšší zadluženost podniku: nákup nemovitosti v hodnotě více než 10 500 tis. Kč ve sledovaném období byl příčinou více než 80% zadlužeností podniku XY s.r.o. V současné době je podnik schopen své dluhy bez problémů splácet, nicméně již v tuto chvíli by v případě potřeby zřejmě nedosáhl potřebné bonity k poskytnutí dalšího bankovního úvěru k financování svého podnikání, což by mohlo mít za následek snížení konkurenceschopnosti (příkladem může být náhlá potřeba kapitálu k financování investic vyvolaných potřebou udržení konkurenční výhody, atp.).

5. vyšší ceny výrobků: z výsledků SWOT analýzy vyplynulo, že vyšší ceny výrobků jsou slabou stránkou podniku XY s.r.o. vhodnou k posílení. V budoucnu by mohla být tato slabá stránka příčinou snížení jeho konkurenceschopnosti a náskoku konkurence. Podniku XY s.r.o. lze rozhodně doporučit, aby tuto svou slabou stránku nepodceňoval a zvážil možnosti jejího posílení. Klesající nákladovost a růst tržeb poskytuje podniku XY s.r.o. do budoucna dostatečný manévrovací prostor k případné úpravě cen.

6. nižší likvidita podniku: dle provedené analýzy likvidity se schopnost podniku XY s.r.o. dostát svým závazkům přibližuje doporučeným hraničním hodnotám. V současné době jsou pohledávky podniku XY s.r.o. inkasovány převážně v hotovosti, závazky placeny bezhotovostně, což podniku poskytuje určitou výhodu obchodního deficitu. S potenciálním růstem počtu odběratelů lze ale očekávat růst doby inkasa pohledávek v důsledku realizace bezhotovostních plateb a s tím spojený klesající obchodní deficit a zvyšující se tzv. inkasní riziko. Podnik XY s.r.o. by měl zvážit význam této slabé stránky, která je v současnosti považována za stránku nevýznamnou, neboť neschopnost splácet své závazky dává podniku nálepku nespolehlivého partnera, který tak ztrácí své obchodní partnery a rovněž snižuje svou konkurenceschopnost.

7. zvyšující se nezaměstnanost: podnik XY s.r.o. působí převážně v Moravskoslezském kraji, který má dlouhodobě nejvyšší míru registrované nezaměstnanosti v České republice.

Zvyšující se nezaměstnanost v tomto kraji, jež byla identifikována v provedené SWOT analýze jako hrozba výrazná je druhou hrozbou, kterou podnik XY s.r.o. nemůže ovlivnit. Důsledky zvyšující se nezaměstnanosti na podnik dopadají obvykle v podobě nízké kupní síly obyvatel a migrace obyvatel v produktivním věku, kteří tvoří významnou část zákazníků podniku XY s.r.o. Podniku lze proto doporučit oslovení nových zákaznických skupin a zajištění si tak do budoucna náskoku před konkurenčními podniky.

8. úbytek obyvatel: první z neovlivnitelných hrozeb do budoucna ohrožující podnikání podniku XY s.r.o. je úbytek obyvatel Moravskoslezského kraje, kde podnik působí. Z analýzy sociálně-demografických faktorů PESTLE analýzy vyplynulo, že počet obyvatel poklesl o 4 770 obyvatel, což je nejvíce v novodobé historii, přičemž nenastala žádná změna v této tendenci trvalého poklesu. Tento pokles byl způsoben nejen přirozenou měnou obyvatel, ale také jejich migrací, jejíž příčinou je zejména zvyšující se nezaměstnanost v regionu. Prevencí dopadů tohoto negativního jevu na podnikání podniku XY s.r.o. může být oslovení nových zákaznických skupin, jako je firemní klientela – pořádání schůzí, školení, catering, zajištění stravování zaměstnanců (služby bistra) atp. s ohledem na vybavení provozoven (salónek se zázemím pro pořádání těchto akcí, vinný sklípek), oslovení skupiny obyvatel ve věku nad 65 let, jež vykazuje meziročně setrvalý nárůst a v budoucnu bude zřejmě tvořit početně nejvíce zastoupenou věkovou skupinu obyvatel Moravskoslezského kraje a také expanze podniku za hranice Moravskoslezského kraje můžou do budoucna vytvořit novou konkurenční výhodu podniku XY s.r.o.

9. výroba tzv. „nezdravých“ výrobků: v současné době je tato hrozba vnímána jako hrozba s minimální důležitostí, nicméně kult zdravého životního stylu, na který je v dnešní době kladen veliký důraz a jehož dodržování je spojováno zejména s omezením až vyloučením konzumace pokrmů a nápojů obsahující cukr by mohl do budoucna znamenat ohrožení podnikání podniku XY s.r.o., jež je postaveno zejména na produkci cukrářských výrobků. Zavedení tzv. „daně z hříchu“⁵² lze rovněž vnímat do budoucna jako hrozbu, neboť tato přírážka by značně zdražila produkty podniku XY s.r.o. Podniku XY s.r.o. lze

⁵⁴Daň z hříchu (daň z tuku/cukru) – jedná se o zdanění nezdravých potravin. V ČR byla tato daň navržena Národní ekonomickou radou vlády (NERV). Tato daň byla zavedena v některých zemích EU, kupř. Dánsko (zrušena), Maďarsko, Francie, Lotyšsko a Rumunsko zejména jako součást boje proti obezitě a nárůstu některých civilizačních chorob. Pozitivní dopady na zdraví zavedením této daně ale nejsou experty doposud jednoznačně prokázány. [31]

do budoucna doporučit zaměření výroby a inovaci produktů s nižším podílem z hlediska zdravé výživy problematických surovin (dnes již funguje výroba dia výrobků, bezlepkových výrobků a výrobků s minimem alergizujících látek).

7 Závěr

Získání konkurenční výhody, která podniku zajistí vedoucí roli v konkurenčním prostředí, a která je i dnes stále klíčovým prvkem v boji o místo na trhu patří k aktivitám, jež jsou pro rozvoj podniku životně důležité.

Dnešní společnost se vyvíjí velmi rychle, úspěch a přežití podniku v konkurenčním boji je závislé nejen na využívání působení jeho vnitřních faktorů, ale také na jeho schopnosti poznávat své okolí a pružně reagovat na jeho změny a aktivně a tvůrčím způsobem využívat nabízející se příležitosti.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat konkurenceschopnost malého rodinného podniku a následně zhodnotit všechny zjištěné informace a formulovat návrhy a doporučení vedoucí nejen k jejímu udržení, ale rovněž přispívající k jejímu zvýšení, což bude realizováno pomocí metod jako je PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a vybraných metod finanční analýzy. Tyto analýzy poskytnou klíčové faktory pro určení hlavních silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a ohrožení pro sestavení SWOT analýzy, po jejímž hodnocení pak budou zformulovány návrhy a doporučení vedoucí k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti podniku XY s.r.o.

Z provedených analýz vyplynulo, že konkurenční výhoda podniku XY s.r.o. spočívá zejména v produkci kvalitních a známých produktů s dobrou pověstí, využívání nejnovějších technologií při výrobě, široké nabídce služeb, schopnosti produkovat nové nápady a zázemí kvalitních provozoven a jejich výhodné umístění.

Budoucnost podniku XY s.r.o. budou vytvářet nejen vize jeho vlastníků, ale také vlivy okolí, jejichž působení na podnik bývá často klíčové. Posilování slabých a udržování silných stránek podniku, vnímání potenciálních příležitostí, snaha o jejich využití a v neposlední řadě umění čelit přicházejícím hrozbám je umění, kterému by měl ve vlastním zájmu vládnout každý podnik.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2. vyd. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [2] JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6
- [3] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [4] KOZEL, Roman, L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6
- [5] KOURDI, Jeremy. *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*. London: Bloomberg Press, 2003. 288 s. ISBN 978-1861974594
- [6] MARGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha, Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2
- [7] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha, Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [9] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [10] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [11] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [12] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. akt. a dop. vyd. Praha, Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6

[13] VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha, Grada, 2010. 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9

[14] VODÁČEK Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6

[15] ODEHNALOVÁ, Pavla: *Přednosti a meze rodinného podnikání* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 158 s. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/63229/esf_d/ ISBN 978-80-210-5319-9

Elektronické dokumenty a ostatní

[16] Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také z: http://www.epravo.cz/_dataPublic/sbirky/2012/sb0033-2012.pdf ISSN 1211-1244

[17] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012* [online]. MPO [8. ledna 2013]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument142895.html>

[18] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda ČR: Programové prohlášení vlády České republiky* [online]. Vláda ČR [12. února 2014]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove_prohlaseni_unor_2014.pdf

[19] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp040114.docx>

[20] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

[21] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: Prognóza ČNB z listopadu 2013 [online]. ČNB [7. listopadu 2013]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_1311.html

[22] <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc040914.docx>

[23] http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_rok.jsp?rok=2014

[24] <http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-ze-dne-1-dubna-2004-o-dani-z-pridane-hodnoty-5069.html>

- [25] <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>
- [26] MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MF ČR: Makroekonomická predikce České republiky* [online]. MF ČR [31. ledna 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
ISSN 1804–7971
- [27] [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_1_cast/\\$File/CZ080_1.pdf](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_1_cast/$File/CZ080_1.pdf)
[http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_ostava_mes-to/\\$File/CZ0806.pdf](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_vybrane_ukazatele_za_okres_ostava_mes-to/$File/CZ0806.pdf)
- [28] http://www.khsova.cz/01_legislative/legislative.php?odbor=HVPBU
- [29] <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2014/predstaveni-navrhu-opatreni-v-danove-obl-17367>
- [30] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO ČR: Panorama zpracovatelského průmyslu 2012* [online]. MPO [14. října 2013]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>
- [31] <http://www.vlada.cz/cz/ppov/ekonomicka-rada/clanky/rozhovor-s-janem-prochazkou-zvysit-dane-musime-98756/>
- [32] <http://www.elabuznik.cz/>
- [33] <http://www.cukrarna-katka.cz/>
- [35] <http://cafe-poruba.webnode.cz/>
- [36] <http://cafe43.cz/uvod/>
- [37] <http://www.vetrnik.eu/>
- [38] <http://www.crswiki.cz/>
- [39] <http://www.prokopovydorty.cz/>
- [40] <http://www.cukrarstvi-aknel.cz/>

[41] <http://cukrarstvi-holcova.sluzby.cz/>

[42] <http://www.superkolac.cz/>

[43] <http://www.marlenka.cz/>

[44] <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obecna-cast/podnikani/4>

Seznam zkratek

AKT	aktiva
b. c.	běžné ceny
CK	cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
ČZ	čistý zisk
DLD CK	dlouhodobý cizí kapitál
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
KRD CK	krátkodobý cizí kapitál
KRD FM	krátkodobý finanční majetek
lat.	latinského
MSK	Moravskoslezský kraj
N	náklady
OAKT	oběžná aktiva
p. b.	procentní bod
PrůmZásoba	průměrná zásoba
PrůmPohledávky	průměrné pohledávky
PrůmZávazky	průměrné závazky
SA	stálá aktiva
SS	snížená sazba
T	tržby
tab.	tabulka
tis.	tisíce
USD	dolar
VK	vlastní kapitál
ZÚD	zisk před úroky a zdanění
ZS	základní sazba

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014


Hana Lichotová Hájková

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Rozvaha podniku XY s.r.o. za období 2010 - 2012
- Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty podniku XY s.r.o. za období 2010 - 2012
- Příloha č. 3: Tabulka výpočtů poměrové analýzy
- Příloha č. 4: Hodnocení silných a slabých stránek SWOT analýzy
- Příloha č. 5: Hodnocení příležitostí a ohrožení SWOT analýzy